كيفية صناعة العظماء

فريق العمل
Team Work

الكتاب

كيفية صناعة العظماء

المؤلف

Team Work

المدير العام

هشام عبد الله

الإشراف العام

أحمد بهيج

الناشر Publisher

دار الألف كتاب للنشر والتوزيع

1000 Books for Publishing

الألف كتاب طباعة نشر توزيع

كنوز العالم لا تساوي كتاب.. ونحن الألف كتاب..

فريق العمل

إعداد وتصحيح لغوي

محمود أبويوسف

إخراج داخلي

محمود جمال جميل

تصميم

جمال محمود عبد الجواد

رقم الإيداع

٢٠١٥/٢٦٥٥٧

الطبعة الأولى 2017

التجهيزات الفنية

الألف كتاب

كيفية صناعة العظماء

فريق العمل
(تيم وورك)



Mobile: موبايل:
(+2) 0100 50 98 106 (+٢) ٠١٠٠ ٥٠ ٩٨ ١٠٦
(+2) 012 880 41 865 (+٢) ٠١٢ ٨٨٠ ٤١ ٨٦٥

to contact us: للتواصل:
info@the1000books.com

for booking: للحجز:
books@the1000books.com

Visit our Website.. زوروا موقعنا الإليكتروني..
www.the1000books.com

Visit our page on Facebook.. زوروا صفحتنا على فيسبوك..
www.facebook.com/1000.Books.Publishing



﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاء وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللّهُ الأَمْثَالَ﴾

[الرعد: ١٧]

تمهيـــــد

كيف ننمي استقلالية الطفل

يسود اعتقاد بأن الأطفال يولدون وهم يمتلكون حاسة فطرية فضولية، لكن الأمر يستغرق بعض الوقت للوصول إلى النمو المهاري والحركي الذي يتيح لطفلك الإستكشاف وطرح أسئلة بشأن الأشياء من حوله.

يعمل توفير الأشياء والألعاب التعليمية والملحقات، والتي تتيح لطفلك أيضًا الإستكشاف دون التدخل المستمر، على تعليم طفلك الإستقلال فضلًا عن مساعدته على تنمية حس فضولي أكثر حدة.

ولا يكون هذا الحس الفضولي وحب الإستطلاع أكثر قوة إلا عندما يصبح الطفل أكثر مهارة في التحكم في جسدته.

«بينما يصبح الطفل أكثر تمرسًا في التعامل مع جسده، تصبح يداه أكثر حرية وأكثر استثارة وأكثر توافرًا للتعلم» (برازيلتون 2006).

وبمجرد توافر طاقة اليدين، سوف يبدأ طفلك في جذب كافة الأشياء إلى فمه لإستكشافها.

لقد أتاحت التغذية القدرة على إدراك الأشكال والأقمشة والأحجام وفي هذه المرحلة من نمو طفلك لا يوجد سبب لعدم استمرار طفلك في استخدام فمه كوسيلة للاستكشاف.

وبينما ينضج طفلك وتزداد قدرته على الحركة، فإنه سوف يسعى لإستكشاف المزيد والمزيد من البيئة المادية إلى جانب الزحف والمشي والركض حول المنزل والتسلق صعودًا وهبوطًا من على المقعد المرتفع أو استكشاف الأشياء المحيطة أثناء الجلوس على المقعد الذي يُدفع باليدين. إن السماح للطفل بالاستكشاف دون التدخل المستمر سوف يعلمه الإستقلال ويساعده على تنمية حس فضولي أكثر حدة.

وبينما تنمو المهارات اللغوية، ينمو كذلك الفضول اللفظي إلى جانب النمو البدني. وفي هذه المرحلة من نمو طفلك يصبح الحوار والكلام والتواصل أداة هامة.





الإنفصال والإعتماد على النفس

Self-reliance

متى يستطيع طفلك التميز بأن شخصيتك وشخصيته منفصلتان؟ عند سنّ الولادة، يعتقد طفلك أنه جزء منك ولا يوجد لديه أي إحساس بشخصيته المستقلة (حتى أن المواليد قد لا يدركون أن تلك الأيدي والأرجل الصغيرة التي يرونها أمامهم تخصّهم). مع مرور الوقت، وبعد اكتساب طفلك العديد من المهارات الجسدية والعقلية والعاطفية، ينمو معه الإحساس بالثقة ويشرع حينها في إدراك شخصيته المستقلة (وأن لديه جسدًا وأفكارًا ومشاعر) وبعدها تتزايد عنده الرغبة في فعل الأشياء بالطريقة التي تعجبه هو.

متى يحدث هذا التطور؟

قد يتطلب إحساس الطفل بشخصيته المستقلة سنوات إلى أن يكتمل نموه. في البداية، كان يعتقد أنكما عبارة عن شخص واحد. ثم يبدأ في عمر الستة أشهر تقريبًا بإدراك حقيقة انفصاله عنك، واحتمال أن تتركيه وحده. من هنا، يبدأ عادة الإحساس بالخوف من أن تتخلي عنه والمعروف بإسم قلق الإنفصال. قد تستمر هذه المخاوف حتى يبلغ الطفل عامه الثاني. لكن حين يصبح طفلك اجتماعيًا أكثر وتزداد ثقته بعودتك إليه بعد أن تتركيه في الحضانة أو مع جليسة الأطفال، يصبح قادرًا على تخطي هذه المرحلة وتكوين شخصيته المستقلة. لكن قد تؤدي استقلاليته حديثة العهد خلال مرحلة الطفولة المبكرة إلى العديد من المشاكل. ربما ينتهي تصميمه على فعل الأشياء

«على طريقته هو» إلى نوبات من الغضب والعصبية.

كيف يحدث ذلك؟

من عمر شهر إلى ستة أشهر

يتوحد الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ستة أشهر كليًا مع من يراعيهم من البداية. في واقع الأمر، هم لا يفكرون في أنفسهم، بل فقط فيما يحتاجون إليه على الفور: الطعام، والحب، والحنان. في الأشهر الثلاثة الأولى، لا يستطيع طفلك التفكير في عملية تكوين شخصيته المستقلة، لأنه منشغل بمحاولات السيطرة على حركاته الأساسية والتحكم بحركاته غير الإرادية. ربما تلاحظين العلامات الأولى لإستقلاليته في عمر الأربعة أشهر تقريبًا. ففي هذه المرحلة، يدرك طفلك أنه يستطيع البكاء لجذب انتباهك. هذه أولى خطوات الإحساس بإرادته المستقلة واحتمال تأثير تصرفاته على الآخرين وأنت بالذات.

من 7 أشهر إلى 12 شهرا

في حوالي السبعة أشهر من العمر، يدرك طفلك أنه مستقل عنك، وهي قفزة معرفية هائلة تستحق الإحتفال. لكن لسوء الحظ، هذا الإدراك الجديد بالإنفصال يدعو طفلك إلى الشعور بالقلق. لقد تعلّق بك كثيرًا إلى درجة الإجهاش بالبكاء لو تركته وحده مدة دقيقة واحدة. هو لا يدرك أنك ستعودين إليه دائمًا.

ولن يساعده تسللك من وراء ظهره عند تركه في الحضانة على سبيل المثال. في الواقع، قد يملؤه هذا التصرف برعب أكبر من ألا تعودي إليه ثانية. عوضًا عن ذلك، ودّعيه ودعيه يراك تنصرفين مهما كان الأمر صعبًا.

تشير إحدى الدراسات البريطانية الشهيرة إلى أن الأطفال قد لا يستطيعون إدراك وجودهم. قام الباحثون بوضع عدد من الأطفال الرضّع في أعمار تقل عن العام الواحد أمام مرآة لاكتشاف ما إذا كانوا سيفهمون أن صورتهم هي التي تنعكس في المرآة، غير أنهم لم يستوعبوا الأمر. صار الأطفال يربتون على صورتهم في المرآة، وراحوا يتصرفون كأنهم يرون أطفالًا آخرين. ثم قام الباحثون بتلوين أنوف الأطفال باللون الأحمر ووضعوهم أمام المرآة، فحاول الأطفال لمس الأنوف التي تنعكس صورتها في المرآة ولم يحاولوا لمس أنفهم.

من 12 إلى 24 شهرا

يحرز طفلك الآن تقدمًا أكبر في استقلاليته عنك وعن العالم من حوله. وفي نفس الدراسة البريطانية سابقة الذكر، قام الباحثون بتلوين أنوف أطفال تجاوزوا الشهر الحادي والعشرين من العمر. عندما نظر هؤلاء الصغار في المرآة، أخذوا يتحسسون أنوفهم كدليل على استيعابهم أن الصورة التي في المرآة هي انعكاس لهم.

قد يستمر انزعاج طفلك البالغ من العمر عامين عندما تتركينه في الحضانة أو مع جليسة الأطفال، غير أنه سرعان ما يهدأ الآن لأنه يشعر بأمان أكثر من ذي قبل. إن الخبرة ومهارة الذاكرة التي ظهرت لديه مؤخرًا، علمته أنك سوف تعودين بعد غياب قصير. إن ثقة طفلك بك حاليًا آخذة في النمو كونك تظهرين له بإستمرار وعلى الدوام حبك ورعايتك. يعطيه إحساس المصداقية هذا، ثقة التقدم في الحياة معتمدًا على نفسه. من علامات الاستقلالية التي ستلاحظينها الآن، إصراره على القيام ببعض الأمور مثل: ارتداء ثياب النوم البنفسجية لليلة الخامسة على التوالي، أو تناول بعض الأطعمة دون غيرها، أو تسلق كرسي السيارة الخاص به من دون مساعدة.

من 25 إلى 36 شهرا

بين عمر العامين والثلاثة أعوام، قد تستمر معركة طفلك مع بناء استقلاليته. ربما يتجول بعيدًا عنك ليقوم بالإستكشاف، ويحاول دائمًا اختبار قدراته (مثل التلوين على الحائط، وإن قلت له ألا يفعل ذلك). ومن أشهر الجمل المتكررة التي يسمعها الأهل من أطفالهم الأكبر سنًا «يمكنني القيام بذلك وحدي».

ما هي الخطوة التالية؟

كلما تقدم طفلك في العمر، ازدادت استقلاليته وإحساسه بذاته. مع مرور كل عام، ثمة أشياء جديدة يريد طفلك القيام

بها بنفسه. وعندما يكبر طفلك، ستكون لديه معرفة أشمل بذاته وحدود قدراته. تتضمن التطورات المستقبلية قدرته على إعداد طعامه بنفسه، وتكوين الصداقات، والذهاب إلى المدرسة.

ما هو دورك؟

يحتاج طفلك إلى التعلق بك بأمان حتى يتقدم ويكتشف عالمه. لو أغدقت عليه دائمًا بالحب والدعم المطلوبين، سيتمكّن من بناء ثقته بنفسه ويعتمد على ذاته. يجب تكوين هذه الرابطة القوية منذ الطفولة المبكرة. تتأسس قاعدة هذه الرابطة بين الأم والطفل من خلال تلبية احتياجاته الأساسية كالإستجابة الفورية لبكائه، وتغذيته حين يشعر بالجوع، وتغيير حفاضه عندما يكون متسخًا، والتبسّم له والتحدث معه عندما يكون هادئًا أو منزعجًا، فمن شأن كل ذلك تدعيم وتقوية تلك الرابطة.

كما عليك التأكد من خلق بيئة آمنة لطفلك في المنزل. فعلى الأطفال اختبار قدراتهم واستكشاف ما يحيط بهم لتكوين استقلاليتهم. بدل ملاحقة طفلك في كل مكان مع كلمة «لا» كلما لمس شيئًا قد يؤذيه، أبعدي الأشياء الخطيرة عن متناول يده وقربي إليه الأشياء الآمنة فقط. بهذه الطريقة، لن يصاب بالإحباط أثناء تجوله وسيبقى بأمان أيضًا.

إذا كان طفلك يخطو أولى خطواته نحو الإستقلالية، لا يعني ذلك أن حاجته إلى حبك وحنانك قد قلّت. ربما تقل

حاجة الأطفال إلى أهلهم كلما كبروا، غير أنهم يعشقون أن يغمرهم الأهل بالرعاية الدائمة. شجعي طفلك على القيام بأموره بمفرده، لكن إياك أن تبعديه عنك لو جاء مهرولًا طلبًا للأمان، لأنه يحتاجه في المستقبل لفترة طويلة.

متى يستدعي الأمر القلق؟

مع أن «قلق الإنفصال» أمر طبيعي عند الأطفال بين عمر العشرة أشهر والثمانية عشر شهرًا، لكن يجب استشارة طبيب الأطفال لو زادت المسألة عن حدّها، وكان طفلك عاجزًا عن الإتيان بأي شيء ما لم تكوني بقربه، أو لو كان صعب التهدئة حتى بعد فترة طويلة من غيابك عنه.

لن يتحمل طفلك المسؤولية قبل أن تمنحه استقلالية قراره

تعدّ استقلالية الأبناء بذاتهم واتخاذ قراراتهم من الأمور التي يسعى الوالدان إلى التأكيد عليها، إلاّ أنّ بعض الآباء يحاول جاهدًا حل مشاكل أبنائه بنفسه، واتخاذ القرارات عنهم، وإرشادهم في كل شيء؛ مما يخلق لديهم بعض المشاكل، ويشعرهم بعدم الإستقلالية، ويزعزع ثقتهم بأنفسهم. ولا يمكن أن يتعلّم الأطفال تحمل المسؤولية من دون تأهيلهم تدريجيًا على استقلالية القرار، ومساعدتهم على بناء شخصيات ناجحة تعزز سلوكياتهم الإيجابية؛ فالطفل لا يولد عارفًا بكل شيء، ولهذا ينبغي أن يتعلّم المسؤولية، وأن يعي أهمية التعاون

والإحترام مثلما يتعلم المشي والكلام.

حرمان عاطفي

وقال «أ.د.عبد المنان ملا معمور بار» -أستاذ الإرشاد النفسي بجامعة أم القرى-: «عملية تعلم المسؤولية تبدأ مع مولد الطفل، ولا يستطيع تنمية الشعور بالمسؤولية من ذات نفسه، وهي لا تأتي بطريق المفاجأة أو المصادفة، أو كما يقول البعض يتعلم المسؤولية عندما يكبر، ولكن يتعلم شيئًا من تحمل المسؤولية من العملية التي يلقاها من والديه والمعاملة التي يجدها ممن يحيطون به، ومن المهام التي تسند إليه، كما أنّ البيئة التي تفتقد إلى الحرمان العاطفي والحنان تؤدي إلى بناء سلوكيات مضطربة في شخصيات الأطفال، إلى جانب البيئة التي يسودها جو من الحنان والعطف تساعد على نمو الشعور بالمسؤولية، وينمو الطفل على روح التعاون والمحبة، وعلى إقامة علاقات إيجابية أساسها التفاهم والتوافق الإيجابي وهما السبيل إلى تعلم المسؤولية».

تعزيز نفسي

وأضاف أنّ ابتسامة الوالدين عندما يتمكن الطفل ارتداء ملابسه بنفسه بسهولة، أو أداءه مهام وواجبات المنزل والسلوك السوي يمكن أن تكون أول درس في تحمل المسؤولية، وهذا الإحساس الإيجابي يعزز له نفسيًا، حيث يشعر أنّه عضو مفيد

في المنزل وخارجه، وينمو عنده الإتجاه السوي نحو ذاته لأداء واجبه بنفسه، وعلى الوالدين أن لا ينتقدا أو يسخرا من النتائج الرديئة أو السلبية إذا حدثت من الإبن، مؤكّدًا على ضرورة إرشاده وتوجيهه بالتدريج، فالطفل يتطلع إلى علامات الرضا ويضيق من النقد، والتوجيهات التربوية والنفسية مهارات مهمة إذا تتبعناها عند تنشئة أبنائنا حققنا فيهم صفة الشخصية الإيجابية التي تشعر وتتحمل المسؤولية، ويكونوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم، مدركين وفاهمين معنى المسؤولية نحو دينهم، ووطنهم، ومجتمعهم.

تغيّر سريع

وأشار إلى أنّ المجتمع سريع التغيّر؛ مما يضعنا أمام هائل من الخيارات في الحياة اليومية، بعضها نتخذه بوعي والبعض الآخر لا نعيه، حيث تعتمد السعادة لدى معظم الأفراد على الخيارات التي يتخذونها، والاعتقاد بأنّهم بالفعل لديهم اختيار، فمعظم الحزن في الحياة يرجع إلى اتخاذ الخيارات غير الحكيمة، أو حتى عدم اتخاذ قرار على الإطلاق، وتعد القدرة على اتخاذ الخيارات الحكيمة أحد المهارات الحياتية الأكثر أهمية، والتي يمكنك غرسها في الأطفال، إضافة إلى أنّ الأطفال يتخذون كل يوم خيارات بعضها قد يكون مأساوي والبعض حسن، وتقريبًا في عديد من الحالات تتخذ الخيارات بقليل من التفكير أو التأني، وهذه القرارات تؤثر على حياة الطفل، وتعلمه، وعلاقاته،

وتصبح جزءًا حيويًا من هويته وكيانه.

تـقييم السلـوك الخـاص

وقال إنّ هناك استراتيجيات ينبغي أن توضع في الإعتبار عند مساعدة الأطفال لتعلم مهارة اتخاذ القرار منها القدرة، والممارسة، والحرية، حيث يتعلم الأطفال أنّ لديهم القدرة على اتخاذ القرار، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم، ومع ممارستهم لإتخاذ القرار يكتشفون متعة اتخاذ الخيارات الحكيمة، والمشكلات والمتاعب التي تنجم عن اتخاذ الخيارات غير الحكيمة، وأنّ الحرية تأتي معها مسؤولية اتخاذ الخيارات الحكيمة، وعلى الوالدين دور الإرشاد ببعض الطرق والأساليب التربوية والنفسية الفاعلة التي تساعد أطفالهم على اتخاذ القرار السليم، وأهم ذلك اتخاذ قرارات بعيدة المدى عند تعليم أطفالهم، واحترام الخيارات والقرارات الأولى للطفل، مع ضرورة منح الأطفال فرصة لاتخاذ القرارات البسيطة يوميًا، وإيضاح السبب وراء القواعد التي تستند إلى القرار الحكيم وغير الحكيم، ومساعدة الأطفال على تقييم سلوكهم الخاص، وتشجيع الطفل بقول «اتخذ قرارك بنفسك» عندما تكون نتائج أي من الخيارات المقدمة يصلح التعايش معها، وتوجيه الأسئلة لكي ترشد العمليات العقلية المعرفية للطفل، مع ابتكار الفرص التي تجعل الأطفال يشتركون في قرارات تخص حياتهم، ومساعدتهم على التوقف قبل اتخاذ القرار وتقدير السلبيات والإيجابيات أولًا، مشددًا على

أهمية احترام أسئلة الأطفال وتخصيص وقتًا للإجابة عليها، إلى جانب تعليق الأباء على ما يراه في التلفاز والصحف من مشاهد سلوكية تتصل بالقيم، ومساعد الأطفال على أن يعلموا أنّ الأخطاء شيء طبيعي، وأنّها مفاتيح ذات قيمة للتعلم.

استقلالية الطفل وعلاقتها بالزحف والحركة

منذ ولادته يمرّ الطفل بتجارب تكشفه على العالم الخارجي وتتطلب منه التكيّف والتأقلم.

إن يوم «الإستقلال» الأول بالنسبة للطفل هو ذلك اليوم الذي يبدأ فيه بالزحف، إذ تُشكّل مرحلة الزحف نقطة فاصلة في حياة الطفل نحو استقلالية الحَرَكية، والتي تتوقف، طبعًا، على استقلاليته العاطفية والحِسِّيّة.

الطفل، الذي لا يشعر بالأمان ويبدو مذعورًا وينظر الى العالم والأشخاص من حوله على أنهم مصدر خوف وتهديد، قد يتأخر في الزّحف والحركة لأسباب حِسِّية وحَرَكية على حد سواء.

فمثلًا: في حال كان ردّ الفعل المعروف ب مورو (الذُّعر) لا يزال «نشيطًا» في بيئة الطفل، فإنه يحول دون تعلّم الطفل مهارات التوازن والمحافظة عليها بشكل سليم، علمًا أن هذه المهارات هي الأساس للقدرة على الزّحف ومهارات مستقبلية مثل المشي أو التسلّق.

يتوجب على الوالدين مساعدة الطفل في مواجهة التحديات والتغيّرات، وتوفير البيئة التي تساعده في اكتساب المهارات الضرورية سواء في المجال الحَرَكي او الحِسّي العاطفي.

كيف تُشكل البيئة المحيطة بالطفل قاعدة وأساسا لإستقلاليته؟

1) في بداية الطريق: منحه الثقة والأمان، الإستجابة لإحتياجاته وتقديم الأجوبة المفيدة والناجعة لبكائه ولكل صعوبة يواجهها.

2) إعطاؤه فرصة لمواجهة وحل المشاكل منذ جيل الولادة (أي عدم المسارعة الى مساعدته والتخفيف عنه، عدم مساعدته على إخراج يده من تحت صدره وغيرها).

3) الإنكشاف على التغيّرات: التواجد في بيئة مع أشخاص مختلفين وأوضاع متغيّرة يقلّص، بشكل كبير، حالة «الخوف من الغرباء».

4) وضع الطفل أمام تحديّات حَرَكية وفرص لإكسابه شعورًا بالقدرة والنجاح.

5) تمكينه من الأكل بمفرده.

6) القدرة على الإنفصال عن أمّه لتوصيل رسالة مفادها

أن الإبتعاد والإستقلالية الحَرَكية هما أمران شرعيان ولا يشكّلان أي خطر.

إيّ مرحلة الزحف تتطلب من الطفل تجاوز أغراض في طريقة، إبعاد حواجز، التسلّق، الزحف او المشي على مُسطّحات وأجسام جديدة لم يعرفها من قبل (الرمل، العشب الأخضر، الحصى...) الوصول الى غرض بعيد او عالٍ، التحوّل من رجل الى أخرى بدون أن يسقط...

مواجهة التغيّرات وإيجاد حلول لهذه المشاكل هي التي تولّد لديه شعورًا بتحقيق إنجاز، وبالتالي تعزز ثقته بنفسه وتشجّعه على الإبتعاد والتصرّف بإستقلالية أكثر.

وتعتبر كثرة الألعاب في محيط الطفل إحدى مشاكل الحضارة العصرية، وذلك لان «إغراق» الطفل بالألعاب والدُّمى قد يحوّل الطفل إلى مخلوق خامل ويُفقده الإثارة والإهتمام والمحفّزات- وكلها عناصر رئيسية في حركة الطفل وهي التي تقوده إلى الإستقلالية.

تمرينات لتشجيع الإستقلالية في عمر 10 أشهر وما فوق:

1) تشجيع الطفل على التقدّم نحو اللعبة، مع الحرص على إبعادها قليلًا، كل مرة، أو دفعها على مُسطّح يتطلب التَسلّق.

2) تمكين الطفل من التسلّق لوحده (مع مراقبة شخص بالغ) والإهتمام بتوفير طريقة للنزول، وتمكينه من تجريب عدة طرق للنزول ليتعرّف على قدراته الجسدية ويعتمد على نفسه في كل مرة يقوم بها بالتسلق أو النزول دون أي خوف.

3) تشجيع الطفل على تجاوز العَقَبات والعوائق- ولا مانع من إقامة الحواجز، مثل كومة مخّدات صغيرة، طاولة صغيرة، رزمة حفّاظات..

4) جاولوا ألاّ تبعدوا جانبًا جميع الأغراض الموجودة في الغرفة، واتركوا بعض الأغراض التي تحفّز الطفل على الحركة، التسلّق، التزحلق، التدحرج، ولكن مع مراعاة أن توفر المنطقة للطفل الحماية من الجروح.

5) الجلوس على بُعد ما من الطفل الذي يتحرّك ومشاهدة تجربته هذه ومدى نجاحه فيها. لا حاجه للوقوف إلى جانبه دومًا، بل امنحوه الشعور بأنكم تعتمدون عليه وتمكّنونه من التّحدّي والمواجهة .

إن الإحساس بالنجاح والرضى لدى الطفل الذي واجه وصمد أمام كل التحديات الجسدية سيرافقه طيلة حياته ويساعده في مواصلة اكتشافه للعالم بنفسه. كذلك، فإن كل تجربة من هذا القبيل تعزز لديه القدرات الحَرَكية وتمكّنه من تحسين وتطوير مهاراته الجَسَدية.

استقلال الأطفال:

عمر السبع

(بينت بعض الدراسات أن أنماط السلوك المبكرة في الإعتمادية أو الإستقلالية ترتبط بأنماط السلوك عند الكبار في مرحلة الرشد، حيث وجدت علاقة صغيرة في السنوات الثلاث الأولى من سلوك الإعتمادية في تلك المرحلة ومرحلة الرشد.

أما في سنوات ما قبل المدرسة يبدأ السلوك في الإستقرار، وفي الوقت من 6 – 10 سنة يمكن التنبؤ بكيفية الإعتماد والإستقلال في الرشد؛ فالأطفال الذين كانوا معتمدين في سن 6 سنوات كانوا أميل لأن يكونوا سلبيين ومعتمدين في الرشد) [علم نفس النمو، د.سيد محمود الطواب].

قد لا يدرك الآباء خطورة الإعتمادية التي يعيش بها أطفالهم حتى بعد أن جاوزوا سن الطفولة وبدأوا في مرحلة المراهقة، ولكن هذه الغفلة عن تلك الفاجعة لن تلبث أن تتمخض عن معرفة واضحة متمثلة في ذلك الطفل الذي لم يعد طفلًا، بل قد بدأ خط من الشعر ينبت تحت أنفه، وهو مع ذلك كله لايزال معتمدًا على والدته متكلًا عليها في كل أفعاله.

فكما أوضحت تلك الدراسات أن الإعتمادية والبعد عن الإستقلال في سن الرشد تتناسب طرديًا مع الإعتمادية في سن الطفولة.

إن من المسلّم به عقلًا أن درجة الإعتمادية تقل تدريجيًّا كلما جاوز الطفل مرحلة الطفولة واقترب من المرحلة التالية لها، ولكن إذا كانت هذه الإعتمادية ثابتة مهما كبر سن الطفل؛ فإن هذا ينذر بكارثة، ويهدد بخطر كبير.

خطورة الحماية الزائدة وتأثيرها السلبي على شخصية الطفل:

نقصد بالحماية الزائدة: (قيام أحد الوالدين أو كلاهما نيابة عن الطفل بالمسئوليات التي يفترض أن يقوم بها الطفل وحده، حيث يحرص الوالدان أو أحدهما على حماية الطفل والتدخل في شئونه.

فلا يتاح للطفل فرصة اتخاذ قراره بنفسه، وعدم إعطائه حرية التصرف في كثير من أموره: كَحل الواجبات المدرسية عن الطفل، أو الدفاع عنه عندما يعتدي عليه أحد الأطفال.

وهذا الأسلوب بلاشك يؤثر سلبًا على نفسية الطفل وشخصيته، وإليك عزيزي المربي بعضًا من هذه الآثار:

1. ينمو الطفل بشخصية ضعيفة غير مستقلة.

2. يعتمد على الغير في أداء واجباته الشخصية وعدم القدرة على تحمل المسئولية ورفضها.

3. انخفاض مستوى الثقة بالنفس وتقبل الإحباط.

4. نجد هذا النوع من الأطفال الذي تربى على هذا

الأسلوب لا يثق في قراراته التي يصدرها، ويثق في قرارات الآخرين ويعتمد عليهم في كل شيء.

5. ويكون نسبة حساسيته للنقد مرتفعة.

وسنجد هذا الطفل عندما يكبر يطالب بأن تذهب معه أمه للمدرسة، حتى مرحلة متقدمة من العمر يفترض أن يعتمد فيها الشخص على نفسه، وتحصل له مشاكل في عدم التكيف مستقبلًا بسبب أن هذا الفرد حرم من إشباع حاجته للإستقلال في طفولته؛ ولذلك يظل معتمدًا على الآخرين دائمًا «تربية الطفل في الإسلام، سيما راتب عدنان أبو رموز، بتصرف يسير».

انظر إليه عندما أصبح رجلا !

وحتى تدرك الأم خطورة السيطرة على تصرفات الطفل أو الحماية الزائدة ـ وكلاهما يحول دون الإستقلال ويؤخر نموه لدى الطفل ـ لابد أن تتخيل الأم هذا الطفل الذي سيصبح في يوم من الأيام رجلًا له زوجة وأولاد.

هل تصورت ولو للحظة واحدة كيف سيكون هذا الرجل في بيته؟ كيف سيكون اعتماده على غيره؟ ما هي درجة تماسك شخصيته وثقته بنفسه وتحمله للمسئولية؟

بالتأكيد لو أنها فكرت ولو للحظة واحدة ستغير طريقتها في التعامل مع طفلها وتكون أكثر نضجًا، وحتى يقترب المعنى

ويتضح المقال نسوق إليك أيتها الأم المثال:

(أرادت «إلا» دائمًا أن تكون هي القائدة ولم تسمح لزوجها «ستانلي» بإتخاذ القرارات، وكان «ستانلي» شخصًا ضعيفًا ومترددًا لأنه نشأ تحت جناح أُمٍّ شديدة التحكم والسيطرة، فقبل بسلطة زوجته، وضرب لأبنائه مثلًا سيئًا.

وبكل أسف فإن «إلا» عاملت أولادها بالطريقة نفسها التي عاملت بها «ستانلي»؛ فكانت تملي عليهم ماذا يرتدون؟ وماذا يأكلون؟ ومن يقابلون؟

كان الأولاد وهم الآن في عمر المراهقة يشعرون بأن آراءهم لا قيمة لها، من خلال اتخاذ كل القرارات حرمت «إلا» أولادها من الثقة بالذات والإستقلالية والتحفيز الذاتي، سيكونون على الدوام محرومين من مهارات التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات، وكل ما يلزم للنجاح في الحياة.

عزيزتي الأم:

على الرغم من شعورك بأنك تعرفين ما هو الأفضل لطفلك؛ فمن المهم أن تُعدِّي ابنك أو ابنتك للتفكر والتدبر، ولاتخاذ القرارات وحل المشكلات باعتماده على نفسه، وهذه العملية تبدأ في الأعوام الأولى، وهي مهمة للنضج العاطفي والانفعالي.

إن الكثير من الأطفال في عمر ما قبل المدرسة لديهم ما يحبون وما لا يحبون، وهي مسئوليتك أن تزودي صغيرك بفرص متنوعة ليصنع خياراته، ثم احترام تلك الخيارات وإظهار تقديرك لأفكار طفلك) «شيلي هيرولد».

مثال للتربية الإيجابية على الإستقلال والمشاركة:

تحادثت «براندا» مع «لندسي» طفلتها ذات الأربعة أعوام قائلة: سوف نقيم حفل شواء يوم الأحد مع أصدقاء بابا، لكنك قد تدعين واحدًا من أصدقائك لينضم إلينا «كيفين» وأمه وأباه، أو «جاكلين» وأهلها، أي الأسرتين تفضلين أن نتصل بهم؟

في اليوم السابق للحفل سأل والد «لندسي» هل تحبين مساعدتنا في وضع قائمة الطعام؟ يمكننا أن نتناول اللحم أو الدجاج، البطاطس المحمرة أو الذرة؟ هل تعرفين ما الذي تحب «جاكلين» أن تتناوله؟

عندما سمح والدها لها بأن تلعب دورًا حيويًّا في التخطيط للحدث الأسري، شعرت بأهميتها، وتابع والدها الأمر من خلال قبول قراراتها.

إن الطفل عندما يشعر أن رأيه ذو قيمة، بل ربما يؤخذ به في كثير من الأحيان؛ فإن هذا ينمي لدى الطفل ثقته بنفسه من جانب، ويكوِّن شخصيته المستقلة من جانب آخر.

ولئن كانت الكتب المترجمة حفلت بمثل هذه النماذج السليمة للتربية على تقدير الذات واستقلال الشخصية؛ فإن السنة النبوية سبقت وفاقت كل الأبحاث وأكدت تلك الحقيقة التربوية قبل أن يولد هؤلاء المفكرون الغرب.

وليس هناك دليل أبرز ولا أدل من قصة عبد الله بن عمر مع النخلة.

قال رسول الله ﷺ: «إن من الشجر شجرة لا يسقط ورقها، وإنها مثل المسلم، فحدثوني ما هي؟»، فوقع الناس في شجر البوادي، قال عبد الله: «ووقع في نفسي أنها النخلة؛ فاستحييت»، ثم قالوا: «حدثنا ما هي يا رسول الله ﷺ، فقال: «هي النخلة»، قال فذكرت ذلك لعمر، قال: «لأن تكون قلت هي النخلة أحب إليَّ من كذا وكذا» [رواه البخاري].

لقد كان النبي ﷺ يربي صحابته على إبداء الرأي، وأراد عبد الله بن عمر أن يستقل برأي ما جال في نفسه وكان هو الصواب، ولكنه استحى من وجود الكبار في المجلس، حيث كان في المجلس أبو بكر وعمر ولم يتكلما.

فصحح له عمر هذا المفهوم، وقال له: «لأن تكون قلت هي النخلة أحب إلي من كذا وكذا»، وبين له أن احترام الكبير لا يتعارض مع إبداء الرأي والجرأة في عرض وجهة النظر.

هكذا علم النبي ﷺ صحابته المشاورة وإبداء الرأي، وهكذا تعلم عبد الله بن عمر من والده أن يبدي رأيه، وأن لا يستقل به، وأن هذا لا يتعارض مع الأدب والاحترام.

وداعًا للحماية الزائدة ووداعًا للنصائح في غير موضعها:

يستمتع الآباء بإعطاء أطفالهم النصائح، فنحن نود أن نعالج مشكلاتهم بدلًا منهم، ونود أن نحميهم من خطر اتخاذ أي قرار غير صائب، ونود أن نجيب على تساؤلاتهم ولا نترك لهم فرصة إيجاد بدائل خاصة بهم، وفي أغلب المواقف هذا يعد غير مؤذ.

ولكن في بعض الأحيان يكون مؤذ، هناك أوقات يحتاج فيها الطفل إلى التفكير لنفسه قبل التصرف، ودورك هنا هو أن تعلمه أن يفكر قبل اتخاذ أي خطوة، يحتاج البالغون للتفكير من أجل أنفسهم عندما يواجهون ضغوطًا من أقرانهم، أو عندما يتخذون قرارات بشأن تناول أشياء ضارة، أو بخصوص المشكلات الدراسية التي تواجههم.

يحتاج الأطفال لتدريبات لحل مشكلاتهم منذ الصغر، حتى يكون لديهم الخبرة الكافية للتغلب عليها عند البلوغ، فبدلًا من تقديم الحلول لمشكلاتهم، عليك بتعليمهم كيفية التوصل لبدائل، وسوف تساعدك الأسئلة التالية في توجيه تفكير طفلك عند اتخاذه لأي قرار:

ماذا فعلت؟

ما الذي تنوي فعله؟

ما هي القاعدة التي تحتكم إليها؟

هل قمت بالإختيار الصحيح؟

هل كان ذلك قرارًا صحيحًا؟

ما الشيء الذي قمت بإنجازه على نحو مختلف؟

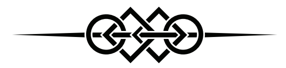
ماذا ستفعل في المرة القادمة؟

عليك بتوجيه الطفل للتفكير من أجل نفسه عندما يصبح يافعًا.

عليك بإعطاء أطفالك الإختيارات، وأن تشيد بقراراتهم الصائبة، وأوضح لهم النقاط التي يمكنهم من خلالها تحسين قراراتهم.

قدم لهم المساعدة ليتمكنوا من معرفة بدائل لقراراتهم وسلوكهم.

عليك بتعليمهم كيف يختارون ويحددون مستقبلهم، كيف تكون قدوة حسنة لأبنائك..





كيف نغرس الإستقلالية

في أطفالنا

How instill independence in our children

(الأشخاص المسئولون هم أشخاص ناضجون يسيطرون على أنفسهم وسلوكياتهم ويتحملون مسئولية أفعالهم ويتقبلون المحاسبة عليها، ونستطيع تعزيز الحس الناضج بالمسئولية لدى أطفالنا بنفس الطريقة التي نعزز ونشجع بها السمات المرغوبة الأخرى: عن طريق التدريب والممارسة والقدوة الحسنة).

ويليام بنيت

إن المسئولية ليست شيئًا تمنحه للطفل، إذ يجب على الأطفال تعلمها واكتسابها بأنفسهم، والمسئولية الذاتية هي عنصر لا غنى عنه من أجل تقدير الذات الإيجابي والإعتماد على النفس.

والخطوة الأولى نحو اكتساب المسئولية الذاتية هي تهيئة بيئة تعليمية تسمح بدعم وتشجيع الاعتماد على الذات، وتساعد الأطفال أيضًا في تعلم معنى المسئولية والمحاسبة، ويعبر د.ناثانيال براندن، الخبير العالمي في تقدير الذات عن ذلك بأفضل صورة بقوله: «إن التخلي عن المسئولية الشخصية يجعل تقدير الذات وكذلك العلاقات الاجتماعية المهذبة والمحترمة والطيبة شيئًا مستحيلًا.

ويتحول هذا التخلي في أسوأ مظاهره إلى تصريح بالقتل، فإذا كنا نريد أن يكون عالمنا عالمًا ناجحًا وفعالًا فإننا بحاجة إلى

ثقافة تعتمد على المسئولية والمحاسبة» (د.ميشيل بوربا).

ومن خلاصة كلام الخبراء في التربية عزيزي المربي يتبين لنا كيف سنغرس الاستقلالية وتحمل المسئولية في أطفالنا، سيكون ذلك من خلال المحاور التالية:

- يجب على الأطفال تعلم المسئولية واكتسابها بأنفسهم.
- علينا تهيئة البيئة التعليمة المناسبة والتي تسمح بدعم وتشجيع الإعتماد على الذات.
- نحن بحاجة إلى ثقافة تعتمد على المسئولية والمحاسبة.

ومن خلال هذه المحاور الثلاثة سنستطيع بإذن الله تعالى أن نغرس المسئولية والإعتماد على النفس في نفوس أطفالنا، تعال معي عزيزي المربي نتناول هذه المحاور واحدًا واحدًا لنصل سويًا إلى الهدف المنشود ألا وهو استقلال الطفل واعتماده على نفسه.

أولا: يجب على الأطفال تعلم المسئولية واكتسابها بأنفسهم:

لابد أن تعرف عزيزي المربي أولًا أن المسئولية مهارة كغيرها من المهارات تُكتسب ويتعلمها الطفل بنفسه، وليست عادة موروثة تحتم عقولنا علينا أن نراها في أطفالنا من غير أن

نبذل ونجتهد في غرسها.

ولذلك نجد كثيرًا من الآباء تثور نفسه وتغضب لأنه يرىٰ أن طفله لا يتحمل المسئولية، ووجهة نظره أنه لابد أن يكون مثل والده الذي يتحمل المسئولية، ولكن هذا الأب لم يسأل نفسه كيف وصل هو إلىٰ هذه الصورة وكيف أصبح إنسانًا يعتمد عليه.

هل كان هذا محض توفيق؟ أم بعد طريق طويل من التجارب والمحاولات والنجاحات والإخفاقات؟

لابد أولًا أن يقتنع الآباء بهذه الحقيقة: أن المسئولية خلق يكتسب لا عادة موروثة، عندها سيكونون أكثر توازنًا في غرس هذه العادة وهذا الخلق في الطفل.

وهذا لا يمنع من جانب آخر تأثير الوراثة علىٰ غرس هذا الخلق، فبالطبع الأب المسئول سيقدم القدوة الحسنة لطفله وسيساعد في غرس هذا الخلق.

والضد بالضد فالأب الغير مسئول سيعوق نمو هذا الخلق لدىٰ الطفل لأنه سيقدم القدوة السيئة، فالوراثة عامل مؤثر في غرس المسئولية، ولكن التدريب والتمرين هو العنصر الأساسي والمحور الأهم.

ثانيًا: علينا تهيئة البيئة التعليمة المناسبة والتي تسمح بدعم وتشجيع الإعتماد على الذات:

ولعل الحديث عن أهمية العامل الوراثي يقودنا إلى الحديث عن هذا المحور ألا وهو البيئة المناسبة لتعلم المسئولية، فقبل التدريب على تحمل المسئولية لابد من تهيئة البيئة المناسبة، بناء جدار الثقة المناسب بين الطفل ووالديه.

ونعني بذلك الثقة بقدرات الطفل، فلن يستطيع الطفل تحمل المسئولية في ظل أسرة تهدم كل محاولات الطفل وتقتل فيه ثقته بنفسه ورغبته في تحمل المسئولية والإعتماد على نفسه، أو في أسرة تبني ولكن على غير مثال حيث أنها قدمت القدوة السيئة في تحمل المسئولية.

ولذلك نقول لكل أسرة ولكل أب وأم: قدم القدوة لطفلك في تحمل المسئولية من جانب وادعم خياراته من الجانب الآخر: (ادعم خيارات طفلك، إن بوسعك تنمية الصفات القيادية لدى طفلك والتفكير المستقل والقدرة على اتخاذا القرارات والشعور بالثقة بالذات ولكن عليك أن:

- تمنح طفلك فرصًا للإختيار ما بين خيارات مقبولة.

- تقوم بتلبية الرغبات المفضلة لطفلك إذا كان ما يفضله معقولًا.

- تقبل التفكير المستقل.

«عندما يستطيع الأطفال تكوين آراء خاصة بهم، غالبًا مايخوضون صراعات قوية مع والديهم، وكثيرًا ما تتمحور الصدامات حول أمور تافهة لكن النبرة المزعجة للصراع تستمر لأعوام تالية، تجنبوا الخلاف حول توافه الأمور» (شيلي هيرولد).

- (ترقب أول محاولة يقوم الطفل فيها بمساعدتك أو أداء أعمال لنفسه وشجع هذه المحاولات.

- اثن على الطفل الذي يحاول مساعدتك.

- لا تنتقد أو تسخر من النتائج الرديئة بل وجهها وجهة حسنة بالتدريج وفي كياسة.

- اعرف متى يكون الطفل مستعدًا لمسئوليات أكبر ثم دعه يأخذها على عاتقه.

- اجعل الشباب يدركون أنك تطمئن اليهم وتثق فيهم.

- حاول دائمًا أن تهيء العمل أو الهدف الذي تعتقد أن للطفل فرصة معقولة لتحقيقه). (كونستا نيس فوستبر).

ثالثًا: نحن بحاجة إلى ثقافة تعتمد على المسئولية والمحاسبة.

لابد أن تسري في البيت كله وبين كل فرد من أفراده ثقافة تحمل المسئولية وما يترتب عليها من المحاسبة، فلابد أن يعرف الطفل أن الإستقلاية مغنم من جانب ولكنها من جانب آخر مغرم لما يترتب عليها من المحاسبة وكما قيل السلطة تفوض ولكن المسئولية لا تفوض.

ولكي تستطيع أن تبني هذه الثقافة في بيتك وأسرتك عليك أن تتبع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: أوصل إلى ابنك رسالة واضحة بشأن تحمله للمسئولية:

خذ وقتًا في شرح معتقداتك وتوقعاتك بشأن المسئولية وسيكون ذلك من خلال ابتكار الأفكار والتوصل إلى شعارات تعبر عن حس المسئولية مثل: «نحن نلتزم بكلمتنا»، «نحن نبذل دائمًا قصارى جهدنا»، «نحن جديرون بالإعتماد علينا» ثم تدوين الشعارات على بطاقات وتعليقها على جدران غرفة النوم.

وابتكر شعارات خاصة بأسرتك واستخدمها للتذكرة بأن شعار وشفرة العائلة هي تحمل المسئولية وبأن واجب الأبناء هو دائمًا تطبيق هذا الإعتقاد في تصرفاتهم وأفعالهم.

لكي تقيم مدى استيعاب ابنك لهذه المعتقدات اطرح عليه الأسئلة كالتالية:

ما هي الأشياء التي يقولها الشخص المسئول أو يفعلها؟

ما هي مسئولياتك المنزلية؟ ما هي مسئولياتك الأم؟ مسئوليات الأب؟ مسئوليات باقي أفراد الأسرة؟

كيف يؤثر هذا على الآخرين؟

ماذا لو لم أذهب إلى عملي يوميًا؟ ماذا لو لم أسدد القواتير في الوقت المحدد؟ ماذا لو لم نسدد الضرائب؟ ما الذي سيحدث عندها؟

الخطوة الثانية: توقع تحمل المسئولية وانتظره من أبنائك:

من بين أكثر الطرق فاعلية في تقويم حس انعدام المسئولية لدى الإبن مطالبته بأداء مهام معينة ولعل أسهل مكان للبدء به هو المنزل.

بداية فكر في المسئوليات التي تود أن توكلها لكل ابن من أبنائك، يمكنك أن تجمع كل أفراد الأسرة وتعصفون الأفكار معًا، وتحددون المسئوليات الخاصة بكل فرد وتسعون للبحث عن طرق إضافية يمكنكم المساعدة من خلالها قد يشمل هذا الأعمال المنزلية:«مثل تولي مسئولية ري النباتات أو اعداد الفراش أو إزالة الأتربة» والعناية بالمقتنيات الشخصية «مثل الألعاب الشخصية والدراجات وألعاب الفيديو» وأداء الواجبات المدرسية «أداء الواجب المدرسي بأحسن شكل، إعادة الكتب إلى المكتبة».

يجب عليك بعد هذه الخطوة أن تحدد لكل فرد توقعاتك منه وعواقب عدم إلتزامه بها.

معظم الأطفال وخاصة صغار الأطفال يكونون بحاجة إلى تذكرة تعتبر الرسومات البيانية التي تستخدم الكلمات والصور والتي تحتوي على قائمة بالأعمال والمهام المطلوبة والمسئوليات ومواعيد الإنجاز من الوسائل المجدية في هذا الصدد.

حتى الطفل الذي لايعرف القراءة يستطيع أن يقرأ مسئولياته من خلال الصور.

يمكن للطفل أن يضع علامة على المسئولية التي تجح في انجازها.

مهما فعل لا تؤد المهمة التي يستطيع أن يؤديها ابنك بنفسه، إن ابنك لن يتعلم أبدًا حس المسئولية إن أدرك أنك سوف تنجز المهمة نيابة عنه.

إن دورك هو دور المساعد وليس الفاعل، وعندما توضح دورك تمامًا سوف تكون قد أنجزت نصف المهمة، إن مسئولية العمل تبقى في يد أبنائك وليس بيديك أنت على أية حال، لذا يجب أن يبقى دورك واضحًا أمام أبنائك.

الخطوة الثالثة: علم أبنائك كيفية اتخاذ قرارات مسئولة:

من بين أهم جوانب تحمل المسئولية اتخاذ قرارات جديدة، إن الطفل الذي لا يتحمل المسئولية لن يلوم نفسه عادة على اختيار السيء وإنما سيلقي باللوم على غيره أو ينتظر النجدة منه إن كانت هذه الصفات تنطبق على ابنك، فإن تلقين ابنك مهارات اتخاذ القرار يجب أن تشكل جزءًا لا يتجزأ وجزءًا هامًا من خطة تقويمك لسلوكه.

- لقنه كيفية طرح أسئلة لتقييم الآثار المستقبلية.

مثل: «إن فعلت هذا الآن هل سأشعر غدًا أنني اتخذت القرار السليم؟»، «ماذا عن الأسبوع المقبل؟».

- علم ابنك كيف يكون متطلعًا للمستقبل.

اطلب من صغيرك أن يكون متطلعًا للمستقبل: «كيف سيكون شعوري في الغد إن اخترت هذا اليوم؟».

- قارن بين المزايا والعيوب:

لكي تساعد ابنك الأكبر سنًا على الإختيار قارن بين المزايا والعيوب لكل احتمال، اطلب منه أن يسأل نفسه: «ماهي كل الأشياء الجديدة والأشياء السيئة التي يمكن أن تحدث إن اخترت هذا؟».

الخطوة الرابعة: لا تقبل الإعتذارات:

الطفل غير المسئول سوف يسعى دائمًا للتنصل من مسئولياته بإختلاق الأعذار (أوصناعة تبريرات أو الكذب أو التحايل). لذا يجب أن ترسي سياسة أسرية تقول: «نحن لا نقبل الأعذار»، وفي المرة التالية التي يسعى ابنك فيها للتنصل من مسئولياته، يجب أن تطبق السياسة وتساعده على إيجاد حل لمشاكله بحيث لا يختلق عذرًا.

افترض أن ابنك اختلق عذرًا لوضع الكتاب في غير مكانه: «كيف أتذكر المكان الأصلي للكتاب؟».

إنني لا أستطيع أبدًا أن أعثر على أي شيء في مكانه في هذا البيت!

إجابتك في هذه الحالة يجب أن تكون كالتالي: «هذا عذر ونحن لا نقبل الأعذار في هذا البيت، سوف نبحث الآن عن طريقة تحول دون تكرر ذلك ثانية». وأحد الحلول التي توصل اليه أحد الآباء مع ابنه هو وضع صندوق بجوار باب غرفة الابن لكي يضع فيها الكتب وإلصاق بطاقة توضح مواعيد إعادة الكتب والنتيجة هي: لا مزيد من الأعذار أو الكتب المفقودة.

الخطوة الخامسة: حدد عقابًا لتواصل التوجه السيئ:

إن واصل ابنك سلوكه السيئ فقد حان وقت تحديد عقاب، إن ابنك يجب أن يتعلم كيف يكون مسئولًا عن أفعاله، يجب أن تكون هناك عاقبة، ولعل أكثر الطرق فاعلية هي أن تحدد له عقابًا يناسب خطأه ويسبب له بعض الضيق مما سوف يدفع الإبن إلى الرغبة في تغيير توجهه ويجب أن تحرص أنت من جانبك على الإلتزام بالعقاب وتطبيقه بشكل دائم ولكن عليك أن تتذكر قبل أي شيء ألا تسمح لإبنك بإدعاء المزيد من الأعذار وعليك أن تمتنع نهائيًا عن «نجدته». وإليك بعض الأمثلة لبعض العواقب المنطقية للتصرفات غير المسئولة:

- لم ينظف الفوضى التي تسبب فيها، إن ترك ابنك الآيس كريم يذوب فوق المائدة، طبق عليه العقاب الآتي: «سوف تحرم من الآيس كريم ليومين».

- نسي أن يضع الملابس المتسخة في المكان المخصص لها في السلة المخصصة.

إن نسي ابنك وضع ملابسه المتسخة في المكان المخصص فإنه لن يحصل على ملابس نظيفة ويجب أن ينتظر الدورة التالية.

- عدم استكمال الواجبات أو المهام:

إن لم ينه ابنك أو يستكمل واجبه المدرسي في الوقت المحدد، يفضل أن ينهيه في وقت محدد ثابت كل يوم. فإنه يجب أن يدرك أنه سوف يخسر ميزة سواء في نفس اليوم أو في اليوم التالي.

الخطوة السادسة: شجعه على أداء التصرفات المسئولة:

إن التغيير ليس سهلًا وخاصة إن كان الطفل قد دأب على اتباع السلوك لفترة طويلة، لا تتوقع أن يحقق نجاحًا فوريًا في التقويم وعليك أيضًا أن تتذكر الإشادة بجهوده وبمحاولاته وكل خطوة يتخذها في الطريق وتحتفل بما أحرزه من تقدم في هذا الصدد، يمكنك على سبيل المثال أن تفعل الآتي:

لقد كان اعترافك بكسر نافذة الجيران تصرفًا شجاعًا شكرًا لك على هذا الصدق، لقد لاحظت أنك أنهيت واجبك المدرسي قبل مشاهدة التلفاز لقد كان تصرفًا مسئولًا.

وهكذا نستطيع بإذن الله تعالى غرس المسئولية والإستقلالية في الطفل، نسأل الله تعالى أن يمن علينا بهداية أبنائنا وبناتنا إلى طريق الرشد وإلى سواء السبيل. وإلى لقاء قريب ومستقبل راق لأبنائنا.





فهم طفلك وتشجيعه

Understanding your child and encourage

«أريد أن أفعل ذلك بنفسي!»

هل بدأ طفلك يُظهر لك استقلاليته؟ هل بدأ يتحدّاك في كل عمل تقومين به؟ هل تسبب تلك المواقف بالمشاكل بينكما؟ لقد فهم طفلك أنّه كائن مستقلّ عنك. ففي عمر السنتين يبدأ الطفل بتكوين شخصيّته واكتشاف مهاراته. إنّه ينتقل الى مرحلة الإستقلالية وينفتح أمامه يوميًا الكثير من الفرص ليتمكّن من مهاراته أحيانا وبسبب العجلة التي نعيشها كل يوم نفضّل أن نقوم بالعمل بنفسنا بدلا من أن ندع طفلنا يقوم به. هذا الأمر خطأ بما أنّك بتلك الطريقة لا تدعين طفلك يتعلّم. كلّما اختبر طفلك الأمر بنفسه كلّما تعلّم أكثر.

عليك دائمًا أن تحمّسي طفلك على الإستقلالية ويتم ذلك من خلال أعمال صغيرة:

- دعي طفلك يختار بين طبقين من الطعام.

- دعي طفلك يختار ملابسه حتى إذا لم تتناسب الألوان مع بعضها.

- علّمي طفلك كيف يخلع ملابسه وكيف يرتديها.

- علّمي طفلك أن يغسل يديه وأسنانه.

- إشتري لطفلك معدّات تساعده في حياته اليومية، ككرسي صغير في الحمام ليصل الى المغسلة، وسكّين من البلاستيك ليقصّ طعامه، وغيرها.

- خلال وقت اللعب دعي طفلك يأخذ ألعابه بنفسه.

- علّميه أن يوضّب أغراضه وغرفته.

- دعيه يأكل بنفسه حتى إذا سبّب بالفوضى، فمرّة على مرّة يتعلّم.

- دعي طفلك يساعدك في تحضير الطعام والطاولة.

- دعي طفلك يساعدك بتنظيف المنزل، فليمسح الغبار مثلا. «بالطبع عليك أن تراقبيه دائمًا».

- دعي طفلك يختار نشاطًا (يقوم به بعد الظهر).

مرحلة الإستقلالية مرحلة مهمّة جدًا في نمو كل طفل ولكن حتى عندما يصبح صبيّا «مستقلّا»، سيحتاج دائمًا إلى حبّك وحنانك. استمتعي بأمومتك!

تربية الطفل بين الإستقلالية والإتكالية:

تتّجه أساليب التربية اليوم نحو استقلاليّة الطفل إلى حدٍّ كبير والإبتعاد عن الإتكاليّة، وهو عامل من شأنه تنمية شخصيّة الطفل بطريقة أفضل والسعي إلى تنمية حسّ المسؤوليّة لديه عندما يكبر.

فكيف لنا أن نحدّد مفهومي الإستقلاليّة والإتكاليّة عند الأولاد؟ ما هي مظاهر الإستقلاليّة والإتكاليّة؟ ما هو متوسّط العمر للبدء بإعطاء الولد استقلاليّته؟ وما هي حدودهما؟

«**حياة وناس**» تناول هذا الموضوع بمختلف جوانبه النفسيّة والتربويّة، مع:

- «**د. بسمة آدم**»: مدرّسة في كليّة التربية ـ قسم علم نفس في جامعة دمشق ومتخصّصة في علم النفس العام، من سوريا.

- «**د. مايكل خوري**»: معالج نفسي ومحاضر في الجامعة الأميركيّة في بيروت، من لبنان.

- «د. محمّد المهدي»: دكتور طبّ نفسي في جامعة الأزهر، من مصر.

وكان هناك شهادات لأهل تحدّثوا عن تجربتهم في هذا الموضوع وكيف يرّبون أولادهم على الشعور بالإستقلاليّة.

كيفية تعليم الطفل الإستقلالية لحل فروضه المدرسية:

يا له من حدث عندما يعود ولدك إلى المنزل ومعه للمرة الأولى وظائف مدرسية، فلم تعد مسؤولياته مقتصرة على إتباع التعليمات في الصف فحسب، بل بات يحمل معه اليوم وظائف عليه إتمامها في البيت والذهاب بها إلى المدرسة لتصحيحها.

وقد يعتبر الأهل هذا الأمر بمثابة تحدي، بأن يظهروا للناس أن طفلهم هو الأذكى أو على الأقل لا يترك انطباعًا سلبيًا عند أساتذته. وقد يريد الأهل بكل بساطة أن يشعر طفلهم بأنه ناجح، ويتجنب الإحراج أو الفشل. ولهذه الأسباب كلها، يأخذ الآباء والأمهات على عاتقهم مهمة إتمام الوظائف المدرسية، عبر الجلوس مع ولدهم بغية المساعدة. ومع الوقت تتحول المساعدة إلى سعي متواصل لان يتعوّد الولد بنفسه على تحمل مسؤولية إتمام فروضه. فكيف يمكننا أن نساعده على تطوير هذه العادة؟

لا يتمكن الأولاد بسهولة أن يصبحوا مستقلين وذلك ليس لأنهم يشعرون بالكسل أو ينقصهم الذكاء، بل لان أي إنسان اعتاد على المساعدة، يتوقع الحصول عليها كلما واجه تحديات، فلا يقوم بأي مبادرة فردية، ومع الوقت، تخف قدرة الشخص على تحمل المواقف القاسية فتصبح حياته أكثر صعوبة.

في البداية، إليك بعض القواعد الأساسية التي يجب على كل أب أو أم حفظها وعدم التغاضي عنها:

لا بأس في ارتكاب أخطاء:

حيث يتعلم الولد من أخطائه، ومن طرق التعليم المفيدة أن تشير المعلمة إلى الخطأ عندما يرتكبه الولد، كذلك ليس بالأمر

الجيّد إرسال الولد إلى الصف وهو مقتنع بأن كل شيء يجب أن يكون مثاليًا، وانه من السيئ إرتكاب الأخطاء أمام الآخرين، أو حتى المخاطرة بأي شيء نتائجه ليست مؤكدة. إن الشعور بالثقة بأن الوقوع في الخطأ أمام الآخرين ليس بالأمر السيئ، عنصر مهم في تنمية المبادرات الفردية عند الولد.

الكثير من المساعدة ليس بمساعدة على الإطلاق:

«تلقيم الولد بالملعقة كل شيء» يؤدي به تدريجيًا إلى فقدان قدرته على تنمية كفاءاته الشخصية واستخدامها، فيصبح معتمدًا بشكل كلي على أهله ويستسلم عند أول امتحان أو تحدي بسيط، ما يحول دون تنمية قدراته.

كذلك، عدم المساعدة ليس بمساعدة على الإطلاق:

ترك الولد يواجه الحياة من دون أن يشعر بان هناك من يدعمه أو يمكنه الإستناد إليه، يؤدي به إلى الفشل ويحبط عزيمته في بذل مزيد من المجهود. قد يميل بعض الأهل إلى التصرف في البيت كما في المعسكرات، لكن هذه الطريقة ليست دائمًا مفيدة في التربية.

الشعور بأنك تجيدين القيام بشيء ما قد يكون مثمرًا:

إنه الشعور رائع عندما تتعلمين أخيرًا كيف تحافظين على توازنك وأنت تقودين الدراجة. السرّ هنا هو في جعل الولد

يشعر بهذه السعادة عندما يبرع بإنجاز عمل مدرسي.

كيف نطبق هذه القواعد في المواقف التي نواجهها يوميًا؟

الأخطاء:

ليس من السهل غض النظر عن خطأ يرتكبه الولد: كتب ولدك 2+2= 5 وفكرة تصحيح خطأ مماثل تغيظك. عادة ما نقول «اثنان زائد اثنان، كم عددهم؟... عدّ أصابعي... نعم أربعة!» إننا نلقمه بالملعقة طريقة التصحيح.

إذا كان هذا هو الخطأ الوحيد الذي ارتكبه الولد في مجموعة 40 مسألة تمكن من حلها بمفرده، لا يجب التركيز على هذا الخطأ. مع ذلك، يمكنك الإشارة أمامه إلى أن هناك خطأ ما في إحدى المسائل من دون تحديد مكان الخطأ. وبما أن الولد لم يكن متنبهًا للخطأ، يضطر إلى مراجعة كل المسائل والتأكد مرة أخرى من وظائفه، بالتالي يكون قد قام بعمل جيّد جدًا وبشكل مستقلّ.

في حال وجدت عددًا من الأخطاء في المسائل، يستحسن أن تعودي إلى الدرس الأساسي وأن تطلعيه عليه من جديد مع الإستعانة بأمثلة، حتى تتأكدين من أنه فهمه جيدًا. بعدها،

اتركي الولد يحل المسائل من جديد بمفرده. حاولي ألا تظهري أي انفعالات تجاهه كخيبة أمل أو إحباط عندما تجدين خطأ ما، حتى وإن كان الأمر مغرٍ، فهكذا انفعال يولّد عند الطفل هدفًا سيئًا من ذهابه إلى المدرسة هو «أن يتجنب خيبة أملك به».

الجرعة الصحيحة من المساعدة:

المساعدة مهمة: فمن دونها تكون عملية التعليم بطيئة جدًا. لن نقبل في قضاء عشرة آلاف سنة كل مرّة نريد فيها أن نتعلم كيف نبرع، بعض الأشياء لا بد من تعلّمها بشكل مباشر. في البداية، من المستحسن الإشارة إلى معظم الأشياء بشكل مباشر لأنها تكون جديدة على الولد، أما الإستقلالية فتبدأ بالتكوّن عندما تعلمي الولد القواعد الأساسية وتدعيه يختبرها. على سبيل المثال، علّمت ولدك كيف يعدّ على أصابعه، ولكن عندما تعطيه فرضا لإتمامه للمرة الأولى لا تتوقعي منه أن يحلّه بشكل صحيح. هدفك في الوقت الحالي هو مساعدته على تطوير فعله اللا إرادي بان يرفع يده ويبدأ بالعدّ. هذه هي الطريقة المثلى نحو الإستقلالية: أن يقوم الولد بخطوات صغيرة شيئًا فشيئًا وبشكل مستقل طريقة مثمرة أكثر بمليون مرة من أن يقوم بقفزة عملاقة مع مساعدة. ابحثي دائمًا عن الفرص التي ينمّي من خلالها استقلاليته.

الإستمتاع بالتعلّم:

هنا، تحثين ولدك على أن يكون مستقلًا، إذا شعر بالفخر جراء ما يقوم به، فاعلمي أنك ربحت المعركة. والحيلة، هي أن تدعيه يشعر بأنه المسؤول عما يقوم به.

إذا حاولتي الدخول في لعبة ما او ممارسة أي رياضة وشعرت منذ البداية أنها صعبة، ستستسلمين مباشرة، ولكن إذا شعرت أنك برعت في ما تقومين به أو تتعلمين بسرعة، ستستمتعين بالأمر وستحاولين القيام به مرة أخرى.

هكذا مع الولد، ابدئي بتعليمه شيئًا سهلًا يمكنه القيام به من دون أي مساعدة. عليك أن تراقبي قدراته وأن تطلبي منه القيام بما يمكنه القيام به، عند إنجاز العمل، أمدحي الولد لما قام به ثم انتقلي إلى مهمة أصعب بقليل. لا تطمعي بالكثير، دعيه يكتسب ثقته بنفسه ويشعر بأنه بارع بما يقوم به، وبعدها انتقلي إلى مستوى أكثر صعوبة.

قاعدتك هي: «إذا لم يتمكن الولد من القيام بالمهمة التي طلبت منه إتمامها، عودي إلى المهمة السابقة التي تمكن من إتمامها مع قليل من التحدي». إنها فترة تجارب وأخطاء، ولكن

عليك أن تصلي في النهاية إلى شيء قام به بنفسه.

بالعودة إلى مثال الدراجة، لا يمكن أن تتركي ولدًا يقود دراجة بعجلتين بمفرده للمرة الأولى، عندما تعرفين أنه بات متمكّنا من القيادة بمفرده أُتركيه لثانية ثم لثانيتين وبعدها لخمسة وإلى أخره. عليك أن تتوقفي عن تمرينه عندما يبدأ بالشعور بأنه قادر أن يدخل في بطولة، دعيه يفتخر بنفسه. فكري بالفرح والإستمتاع، من دون الإستمتاع لا جدوى من الجهود.

في النهاية، يجب أن تكوني أول من يستمتع بالقيام بكل هذه المهام، فالإستمتاع مُعدٍ ومحفّز. في اللحظة التي يشعر فيها ولدك أنه يستمتع في القيام بأي تحدٍ (وظائف مدرسية أو أشياء أخرى)، تكونين قد قدمت له أداة قوية بيده.

اتركيه يلعب بمفرده

هل تعلمين أن طفلك يحتاج إلى لحظة من الخصوصية؟ هل تدرين مثلًا أنه يجب أحيانًا أن يلعب بمفرده؟ يقول الخبراء أنه من المهم جدًا ترك الطفل، من حين إلى آخر، وحيدًا أو مع بعض الألعاب البسيطة، لأن ذلك يساعده في تكوين شخصية مستقلة.

تخبر إحدى الأمهات كيف أن ابنتها البالغة من العمر بضعة

أشهر، كانت تحب أن تلعب بقدميها، فتلوحهما في الهواء وتتابع بنظرها حركتهما، ثم تقوم برفس الألعاب المعلقة فوق سريرها وتضحك لرؤيتها تترنح في الهواء. تتابع الأم مشيرة إلى أنها كانت دائمًا تحاول أن تحدثها أثناء لعبها أو تجلب لها لعبة أخرى، خوفًا من أن تشعر بالملل إلا أنها لاحظت تجاهل ابنتها لها، وكلما سعت الأم إلى التفاعل معها، انطلاقًا مما يفرضه واجب الأمومة، كانت الصغيرة تجهش بالبكاء محاولة الهرب منها.

لم تعد تلك الأم وهي التي كانت تتوقف إلى بعض اللحظات التي تمضيها بمفردها، أن طفلتها تريد أن تلعب بمفردها أو تمضي بعض الوقت في التأمل من دون أن يتدخل أحد ويعكر صفو جوها.

تؤكد «جولي غرا سفيلد»، اختصاصية في مركز الأطفال الطبي في دالاس، أن الطفل يستمتع جدًا بتلك اللحظات التي يمضيها في اللعب بمفرده، التي تعد مهمة جدًا لعملية نموه، إذ إنها تعزز ثقته بالذات وتزرع في داخله بذور الإستقلالية، وتشير جولي إلى أن ترك الطفل في الغرفة أو في سريره بمفرده، شرط ضمان سلامته وعدم وجود أي أمور تعرضه للأذى، يساعد في الحد من متلازمة الملل أو العجز عن القيام ببعض الأفعال أثناء نموه، مثل رفضه الذهاب وحيدًا إلى الغرفة، أو

ارتداء ملابسه بمفرده، وتضيف: «إن الأهل الذين لا يمنحون طفلهم بعض اللحظات الخاصة التي يستطيع خلالها القيام ببعض الأمور بمفرده، يسهمون في تحويله إلى إنسان سلبي أو اتكالي أو حتى جعله محبطًا».

بالطبع لا بد من التجاوب مع الطفل والتفاعل معه، ولا سيما عندما يكون في حاجة إلى اهتمام وتمضية وقت طويل معه في اللعب، لكن التفاعل الكثير أو الزائد على المعقول، يمكن أن يحفزه أكثر من العادة ويمنعه حتى من تعلم مهارات جديدة. ويوضح «آري براون»، وهو طبيب أطفال ومؤلف كتاب (طفل 411 الأجوبة الواضحة والنصائح المفيدة للسنة الأولى من العمر) أن الأطفال يتعلمون بشكل أفضل من خلال اللعب فلو تولى الأهل مهمة القيام بكل شيء بدل طفلهم فإن هذا الأخير لن يتعلم إلا القليل جدًا.

أفكار بسيطة

لا يحتاج الطفل إلى الألعاب المعقدة، أو غالية الثمن، ليتسلى بها، إليك بعض الأدوات المنزلية التي تسليه وتبقيه منشغلًا عنك: ماكييل بلاستيكيو عبوات من الكرتون ليدحرجها على الأرض، ريموت كنترول قديم من دون بطارية ليكبس أزراره،

طنجرة وملعقة خشبية ليعزف عليها موسيقى خاصة، بطانية مع رسوم مثيرة للانتباه، ليتمدد عليها أو يجلس، صور العائلة أو صور من المجلات، إذ يعشق الأطفال النظر إلى الوجوه.

خطوات تشجيعية

يشير الخبراء إلى وجود طرق عدة لتشجيع الطفل على الاستقلالية وينصحون في حال كان طفلك غير قادر على السير بعد، بتمديده على بطانية موضوعة على الأرض، وإعطائه مرآة خاصة بالأطفال أو لعبة مثيرة، أو تمديده على فرشة خاصة باللعب والابتعاد عنه من دون أن يغيب عن نظرك، كذلك يمكنك أن تضعي الألعاب من حوله بشكل يدفعه إلى الحبو نحوها في محاولة منه للإمساك بها، ومتى أصبح قادرًا على التنقل وحده بين أرجاء المنزل فستسهل عليه مسألة اللعب بمفرده؛ لأنه سيتمكن من رمي الكرة والركض وراءها إذا مل من الألعاب التي بين يديه.

يعتبر سرير الطفل من الأماكن الآمنة له لتمضية بعض الوقت بمفرده، لذا حاولي ألا تهرعي إليه فور استيقاظه من قيلولته أو لحظة فتح عينيه في الصباح؛ لأنك سوف تفاجئين ربما، بعدد الأشياء التي يمكن أن تسليه، مثل التحديق في

مروحة السقف، وهو لا يعد أمرًا مسليًا بالنسبة إليك، إلا أن طفلك يجد في دورانها متعة لا توصف، وإذا كان طفلك يرفض البقاء في السرير، فحاولي أن تربطي لعبة ما بكرسيه الهزاز، فهي حتمًا ستشغله من حين إلى آخر طيلة اليوم.

ويقترح راون أن تبدئي عملية تشجيعه على الاستقلالية بالتدريج؛ إذ ينصح أولًا بتركه بمفرده مدة خمس دقائق عندما لا يكون جائعًا أو تعبًا أو في حاجة إلى تغيير حفاض ثم زيادة الوقت في الأيام التالية. لا تخافي من فكرة هجرك إياه فترات محدودة، فهو سيعلمك بمدى الوقت الذي يحتاج إليه وحيدًا؛ لذا اتبعي إشاراته.

حاضرة وغائبة

يجب أن تنتبهي إلى سلامة طفلك، عندما يكون بمفرده، لا تتركيه أبدًا من دون مراقبة فسوف ينتاب طفلك بين عمر ستة وتسعة أشهر شعور قلق الانفصال ما يدفعه إلى البكاء عندما تتركينه وحيدًا؛ لذا ينصحك الخبراء بالبقاء معه في الغرفة ذاتها من دون أن تشاركيه اللعب، ويمكنك مثلًا أن تتركيه يلعب على السجادة بالألعاب، في الوقت الذي تعملين أنت على الكمبيوتر أو ترتبين خزانته أو تحيكين قميصًا وأن تجلسيه في كرسيه الخاص

بالأكل مع إعطائه بعض الألعاب أثناء تحضيرك الطعام.

تقول كلير ليرنير، اختصاصية في علم نمو الطفل، إن إعطاء الطفل وقتًا خاصًا به هو أمر مفيد جدًا له، لأنه في مرحلة لاحقة من هذه الحياة، لن يجد دائمًا أشخاصًا ليلعب أو يتسلى معهم، فإذا تعود الطفل على ابتكار الوسائل لتسلية ذاته، فلن يواجه أي صعوبة بعد ذلك في البقاء وحيدًا فترات معينة.

هل للأهل دور بتطوير استقلالية الطفل؟

لإستقلالية سلوك مكتسب. كلما خاض الانسان تجارب يومية أكثر كلما اكتسب معرفة اجتماعية وتطورت شخصيته على الإستقلالية.

سؤال:

أنا أم لطفل بجيل 4 سنوات. أخاف عليه من كل شيء. لا أقبل أن يلعب بالحارة مع الأولاد خوفا عليه من أن يتعلم ألفاظا بذيئة أو أي سلوك غير أخلاقي. زوجي يلومني ويتهمني بأنني سوف انتزع منه استقلاليته وسوف أجعله اتكاليا. هل هذا صحيح؟ هل للأهل دور بالإستقلالية؟

الجواب:

عزيزتي الأم:

بالطبع نعم. الإستقلالية سلوك مكتسب. كلما خاض

الإنسان تجارب يومية أكثر كلما اكتسب معرفة إجتماعية وتطورت شخصيته على الإستقلالية. الفرص الإجتماعية هي جامعة ومختبر حقيقي وواقعي لإكتساب طرق تعامل اجتماعية متنوعة.

حجزه أو منعه من الإختلاط يضعف من خبرته العملية. هذا لا يعني بأن ترميه في جب الأسود كي يصبح بمقدوره التغلب على ذلك الحيوان المتوحش. حمايته من بيئة ساقطة ضرورية.

أما حارته التي يعيش فيها هي بيئته الإجتماعية الطبيعية. أنا أومن بأن البيئة ليست دفيئة. ما يحتاجه طفلك هو خوض تجارب يومية واقعية في بيئته الطبيعية والتي هي ليست دفيئة. كلما خسر أو انكسر بتجربة إجتماعية كلما اكتسب خبرة وتعلم أسلوبًا وطرقًا بالتعامل اليومي. ليس النجاح الإجتماعي هو فقط المختبر الحقيقي لإكتساب الثقة بالنفس بل الفشل والوقوع بالخطأ هو المدرسة الحقيقية والخبرة الذاتية.

لا للحماية الزائدة. لا لتوقع طفل مثالي غريب عن بيئته. البيئة الإجتماعية التي يعيش بها طفلك هي مختبره الحقيقي لإكتساب ثقته بنفسه وتقديره لذاته.

هذا عدا عن السماح له بالتعبير الحر عند قيامه بأية تجربة واقعية سلبية أو إيجابية. التعبير هو الوعي العاطفي الحقيقي

والذاتي الذي يجعله يفهم حالته العاطفية ويختبر انفعالاته.

بعد كل تجربة يحتاج طفلك لإصغائك الحقيقي ولتشجيع ثابت ودائم. الدعم العاطفي هو بالإصغاء وبالإمتداح والتشجيع. كلما اطمأن إليك أكثر كلما استطاع تحمل مصاعب تجاربه اليومية وتطورت قدرته على الإستقلالية والثقة بالنفس.

الطفل يرسم طريقه إلى الإستقلال الذاتي عبر علاقته بأمه:

العيش بتناغم مع طفلك يعني أن تدعيه ينفتح على العالم الخارجي وتساعديه بصبر ورويّة على أن يكبر ويتمكن من الإعتماد على ذاته.

يمر الطفل بمراحل عدة ومختلفة، من الإكتساب والمعرفة، تساعده في بناء شخصيته، وتجعله يشعر بكيانه الخاص وبأنه مختلف عن غيره. وفي أسبوعه الثامن، يوجّه الطفل ابتسامته الأولى إلى أمه. وتُعتبر هذه الإبتسامة أول عامل مبرمج لحياة الطفل النفسية، فهي باكورة المظاهر الحسية لسلوكه. هذا ما يؤكده أطباء النفس. ويتابع هؤلاء، أنه عندما تردّ الأم على ابتسامة طفلها بفرح وحنان، فهو يكرر هذه التجربة الهامة بالنسبة اليه والتي تجعله يشعر بعاطفة أمه، كما أنه يفهم من

خلال تجاوبها معه أن الإشارة، أي الإبتسامة التي صدرت عنه لها معناها،، ويكون بذلك قد بدأ تواصله الحسي مع والدته.

الخوف من غياب الأم

العامل الثاني المبرمج لحياة الطفل النفسية، هو أقل إشراقًا وبهجة من ابتسامته الأولى: إنه القلق الذي يشعر به في شهره الثامن، لكن هذا القلق، يضاهي الإبتسامة من حيث الأهمية في بناء شخصيته. فعندما يبلغ الطفل شهره السادس أو الثامن، فهو يعبّر عن حزنه أو غضبه عندما تبتعد عنه أمه. وتظهر ردة الفعل هذه عند الأطفال من دون استثناء، على اختلاف أعراقهم وجنسياتهم. وتعتبر هذه الشمولية العالمية برهانًا إضافيًا عن قوة تعلّق الطفل بأمه. وتنمّ نوبة الحزن التي تصيب الطفل عند ابتعاده عن أمه، عن حاجة حيوية مثل الجوع أو العطش. وإذا عانى الطفل منها لفترة طويلة فقد يتسبب ذلك بنقص خطير في العاطفة، يمكن أن يذهب إلى حد تهديد حياته بالخطر عن البلوغ. ماذا يحدث في الرأس الصغير، لإبن الثمانية أشهر، عندما تبتعد أمه عن نظره؟ هو يعتقد أنه لم يعد موجودًا! ويكون عليه أن يقوم بجهد نفسي حتى «يُفبرك» بديلًا عن أمه أو صورة تحلّ محلها خلال فترة غيابها، ليدرك بالتالي أنها سوف تعود إليه.

الخوف من الوجوه غير المألوفة

قد يشعر طفلك بالخوف والقلق من فراقك، حتى ولو كنت بالقرب منه عند قدوم شخص غريب عن العائلة. فهو يعتبر هذا الشخص رمزًا لما قد يبعده عنك، فيبدو خائفًا يبكي، وهو يرمي نفسه بين ذراعيك.

يتعلم كيف يكبر

إن هذه التجارب التي يمرّ بها طفلك، سواء كانت سعيدة أو حزينة، هي ضرورية لبناء الجانب النفسي من شخصيته. فهي تشكّل ممرًا يعبره الطفل لبلوغ مرحلة الإستقلالية الذاتية. وغالبًا ما تعاود هذه المشاهد طفلك أثناء نومه، وتتحوّل أحيانًا الى كوابيس. مع ذلك، فإن تكرار الأوضاع، التي يتعرّض لها طفلك، وتعوده على مواجهتها، من شأنه أن يساهم في تحسسه للواقع وإرشاده الى الطريقة الفضلى للتكيف مع هذه الأوضاع. كلمات مطمئنة إن كلمات الوالدين البسيطة والمطمئنة، تحصد ثمارها حتى مع الأطفال: «نحن هنا بالقرب منك نسهر عليك. كل شيء هادئ في المنزل، يمكنك أن تعود إلى النوم مطمئنًا». يشعر الطفل تمامًا بالجو الذي تضفيه هذه العبارات البسيطة،

فيهدأ خوفه ويعود إليه صفاؤه.

الأشياء التي يحضنها الطفل هي أمه نوعا ما

طفلك يمسك بالمنديل أو بلعبته (دبدوب)، أو بالوشاح الذي يحمل رائحتك ورائحة سريره، فتهدأ مخاوفه عند الإستعداد للنوم. ويمكن القول أن الغرض «الثمين» الذي يحضنه الطفل قبل أن ينام، هو بالنسبة اليه أنت وهو، وعندها يضمه بشدة إلى صدره، يتمكن من تحمّل فكرة غيابك عنه أثناء النوم. وهكذا تشكل لعبته هي أيضًا حلقة في سلسلة اكتشاف طريقة نحو الإستقلالية.

المناداة ودلالتها يقول

المحللون النفسيون أن الكلمات الأولى التي يتفوّه بها الطفل، هي في الغالب مقاطع كلامية، مثل (ميمي) التي يلفظها الطفل نحو الداخل، وكأنه يأكلها أو يمتصها، قبل أن يتمكن من قول كلمة «ماما» بشكل واضح. وهذا يعني أن الأم بالنسبة للطفل هي «الداخل»، بينما لفظة «بَه» التي تمهد لكلمة بابا، يقولها الطفل، وهو يُخرج الهواء من فمه، للدلالة على من يأتي من «الخارج» أي أبيه، ليعكّر صفو العلاقة مع أمه، التي يعتبرها حِكرًا عليه منذ أيامه الأولى. ويتساءل اللغويون عما إذا كانت كلمة (ماما) منذ

البداية؟ لكن أحدًا لا يعرف هذا بالضبط. إلا أن الشيء الأكيد هو أن الطفل، منذ الأسابيع الأولى لعلاقته الوثيقة مع أمه، يبدأ بالتنبه إلى كيانه المستقل عنها فيعتبر ذلك بداية انفصال عن الكائن الذي ارتبط به منذ أيامه الأولى، الأمر الذي يجعله يشعر بالقلق والضياع، فيعوّض عن ذلك باللغة التي يخترعها وينادي بها أمه، لكي يشعر بوجودها ويؤكد على قربها منه.

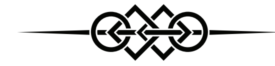
إثبات الذات بالرفض

يقول أحد المحللين النفسيين، إن إمكانية قول كلمة (لا) بالنسبة للطفل، هي العامل الأخير المبرمج لعملية نموه الفكري. وهي برهان آخر على تمثله بأمه، التي يحاول تقليدها في الإمساك بزمام الأمور من حولها. وهو يقول (لا) مثلما يسمعها وهي تقولها له. وتعني كلمة (لا) بالنسبة للطفل: أنا موجود، وعليك أن تأخذ ذلك بعين الإعتبار.

في المرآة

من المسلّي أن نقوم بالتجربة التي قام بها البروفسور رينيه زازو الطبيب النفسي: طفل في شهره الثاني عشر، يحاول قبالة المرآة، أن يلعب مع «الطفل الآخر» الذي يراه أمامه. وإذا وضعنا على أنف الطفل، لطخة حمراء، يتلمس الطفل سطح

المرآة في موقع البقعة. لكن التجربة تختلف تمامًا مع إبن السنتين. فالطفل في هذه السن، ينظر إلى صورته في المرآة، ويضع يده على وجهه، عندما نرسم دائرة حمراء على أنفه. فهو إذن يُدرك أن من يراه في المرآة هو ذاته. وهكذا فقد تعرّف إلى نفسه وأصبح يشعر بكيانه الذاتي. وبعد أن يتخطى الطفل، كل هذه المراحل الأولى، والتي تليها بالطبع مراحل أخرى كثيرة، يبدأ بالتقدم في عملية الشعور بالذات وأيضًا بالسير نحو الإستقلالية. ويبقى وقوف أمه إلى جانبه وإحاطتها له بحبها وحنانها، الخميرة الأقوى والأكثر فاعلية لإنضاج حياته النفسية وتمكنه من الإعتماد على نفسه بثقة تامة.





تعريف القيادة

تعريف القيادة والقائد:

«القود» في اللغة نقيض «السوق» يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

أساليب وفنون القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الإجتماعي وعلم النفس التنظيمي وكذلك العلوم الإدارية والسلوكية .

وإذا كانت النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة مثل نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات تركز أساسًا على الصفات والمميزات الفردية للقائد.

إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة تركز على الإهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل

ويمكن تعريف القيادة وفقًا للموقف ببساطة على أنها أسلوب عمل يقوم به القائد لتحريك المجموعة والتنسيق بين أفرادها لأداء مهمة معينة بفاعلية وإيجابية مع إدراك الجماعة لأهمية هذا الأسلوب المستخدم.

ويعد دراسة عملية التفاعل داخل المنظمة هي من الموضوعات التي يجب دراستها جنبًا إلى جنب مع دراسة أساليب القيادة .

أساليب القيادة

تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة أساليب القيادة تمثل الإتجاه الجديد ونستطيع أن نورد منها .

1 – دراسة جامعة أوهايو :

وقد تناولت هذه الدراسات سلوك القائد وفق بعدين هامين هما :

(أ) الإعتبار (Consideration): ويتم فيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإتصالات في الإتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

(ب) النشاط الموجه نحو العمل (Task- Oriented): ويتم في هذا البعد بالعمل وتحديد الأدوار وتعيين المهام لإنجاز الأهداف .

القيادة وفقا للموقف

2 – **دراسة ميجرجر** McGreger

وهي نظرية في الدافعية أساسًا وطبقت في مجال دراسة القيادة (theoy Xtheoy Y) ومؤداها بإختصار ان نظرية (X) مفترض أن الناس كسالى وغير مؤهلين لتحمل المسؤولية بينما نظرية (Y) ترى أن الناس مؤهلين لتحمل المسؤولية ومواجهة تحديات العمل .

3 – **دراسة جامعة ميتشجان**

دراسات جامعة ميتشجان التي قام بها «ليكرت Likert» الذي أهتم بدراسة نماذج السلوك القيادي والذي توصل من خلالها إلى أربعة أنساق ليستر الإدارة هي:

إن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف أو تفاعل بين المتغيرات وخصائص القائد ويعتبر «فيدلر Fiedler » ملائمة الظروف كأهم عامل في تغير العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة حيث ان عامل ملائمة الظروف «الموقف» تؤثر بصفة إيجابية وسلبية على :

العلاقات بين القائد والمرؤوسين

ويشير «فيدلر» إلى الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة والمرؤوسين جيدة حيث يعتبر أهم متغير في أداء الجماعة ذلك لأن نوعية العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد نحو القائد مما يؤثر بالتالي على أداء الأفراد كجماعة

إن دراسة العلاقة بين القائد والمرؤوسين يجب النظر أليها خلال منظومة التفاعل بين القيم الفردية والقيم التنظيمية من جهة وتأثيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

القيم الفردية

تعد القيم الفردية مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل أو هي

اعتقاد ثابت نسبيًا بأن أنماط محددة من السلوك أو أهدافًا غائية تكون شخصيًا وإجتماعيًا مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى، فهي تقوم مكان المعايير في توجيه السلوك لتحقيق عدة أهداف في حياتنا اليومية - وهي أيضًا معايير نستخدمها لتبرير سلوكنا.

أساليب وفنون القيادة

القيم التنظيمية:

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية المنظمة فهى تعبر عن فلسفة المنظمة الخطوط

وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، فهي أساسية في تحديد الإختبارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات.

وتدل الدراسات إلى وجود علاقة مهمة بين القيم والأداء التنظيمي، إن المنظمات الناجحة تتميز بنظام قيم يختلف عن المنظمات الفاشلة .

التفاعل بين القيم الفردية والقيم التنظيمية

قد أوضحنا أهمية القيم في فهم السلوك الفردى والسلوك التنظيمي وكيف ان للفرد والتنظيم أبعاد قيمة متوازية، فكما

إن للفرد قيمًا غائية ووسائلة فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم .

عند حدوث اللقاء بين الفرد والتنظيم فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا من خلال التنشئة التنظيمية اى يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعايرة أو من خلال شخصًا نية التنظيم Personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه لقد أطلق Bakke على هذه العملية «عملية الإلتحام» التي تعد قوة نشيطة تعمل على تلحيم قيم الفرد وقيم التنظيم من أجل السلامة التنظيمية وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية وقد سماها Levinsan بالعقد النفسى Psychological Cantract حيث ينتشئ الفريقان «الفرد - المنظمة» توقعات مشتركة عن بعضها البعض والتي توجه علاقاتها .

وقد قدمت Munafard تصورًا نظريًا للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده أنه إذا استطاعت المنظمة أن توظف أو تكون موظفين تكون حاجاتهم وقيمهم توافق توقعاتها بأن هذا يؤدى إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة.

وأهداف أعضائها فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم أرتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة لكن عندما تتناقض قيم الطرفين وتصل إلى درجة الحدة حينئذ يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها .

ومجمل القول أن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم وأن إدراك أحد الطرفين أي تغير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابيًا ينجم عنه سلوك إيجابي وإن كان ما يدركه سلبيًا ينتج عنه تبعًا لذلك سلوك سلبي.

إن دراسة عملية التفاعل بين الفرد والتنظيم تقدم عدة فوائد منها :

1- تساعد على تحديد القيم الفردية والتنظيمية ووضع مقاييس فعالة لقياسها، وإبراز القيم التي تحتل الأولوية لدى الطرفين .

2- تساعد على تحديد مجموعات القيم المتفاعلة والسلوك الذي يفرزها .

3 - تسهل عملية التشخيص للمشاكل وأسباب الصراع

داخل المنظمة وذلك بفحص عمليات التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم وتحديد القيم المتناقضة والمتصارعة.

4 - يساعد هذا التشخيص التنظيم في تحديد الإستراتيجية الضرورية من تخفيف حدة الصراع وهذا بتعديل بعض من قيمه أو تخطيط برنامج للتكوين والتوعية لتعديل قيم الفرد .

هيكلية المهمة

ويقصد بها فيدلر :

(1) وضع المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت أشراف القائد.

(2) وضع الخطوط الفردية لإنجاز المهمة .

وكقائد عامة فان هيكلة المهمة قد تكون عالية أو منخفضة وذلك حسب نوعية المهمة التي ينبغي إنجازها .

على القائد ان يوجه الجماعة في أسلوب تنفيذ المهمة عن طريق توفير الدعم عندما يلزم الأمر مع الإحتفاظ بعلاقات ثنائية جيدة ويمكن ربط هذا الأسلوب بالأغراض المختلفة .

(1) **التوضيح :**

(مهمة قوية / علاقات ضعيفة) تلائم أكثر الأنشطة التي تتطلب مستويات محددة للأداءات أو الدقة أو التوقيت .

(2) **الإقناع :**

(مهمة قوية / علاقات قوية) تلائم الأنشطة الجسمانية والتي تحمل طابع المخاطرة وتتطلب الطاعة والتشجيع أيضًا .

(3) **المشاركة :**

(علاقات قوية / مهمة ضعيفة) تلائم الأنشطة الإجتماعية .

(4) **التفويض :**

(علاقات ضعيفة / مهمة ضعيفة) تلائم الأغراض التي يعتبر التعلم الذاتي

و الإكتشاف أساسًا لتحقيق الأغراض الأساسية .

مستوى نضج المجموعة وهيكلة المهمة وأسلوب القيادة:

يقصد بالنضج القدرة على أداء مهمة معينة وأن المجموعة الناجحة هي التي يتوفر فيها ما يلي:

(1) القدرة على وضع أهداف عالية وقابلة للتحقيق .

(2) الترحيب والقدرة على تحمل مسؤولية العمل الذي تتولاه .

(3) التعليم والتدريب والخبرة اللازمة والخاصة بالمهمة التي سيتم تنفيذها وهناك ارتباط مباشر بين مستوى نضج أفراد المجموعة وبين الأساليب الأربعة السابقة وهي .

أساليب وفنون القيادة

1- التوضيح

يحتاج الأفراد والجماعة في البداية إلى التوجيه الصحيح عن طريق واضح ومحدد الأغراض ويحدد الإتصال نوعية المهمة والأفراد الذين سيتولونها وأسلوب الأداء، وفي هذه الحالة سوف تقل مهارات العلاقات لأن أسلوب القائد سيتوجه تمامًا إلى المهمة .

2- الإقناع :

في المراحل الأولى سوف تحتاج المجموعة والأفراد إلى تشجيع كبير لمواجهة التعلم أو الخبرة الجديدة اللازمة لتحقيق التقدم في المهمة، وبهذا فان القائد في الوقت الذي يقوم فيه بالتوجيه واتخاذ القرارات التي يصدرها، ولهذا يجب ان تكون خطوات تنفيذ المهمة ومهارات إقامة العلاقات على أعلى مستوى .

3 – **المشاركة :**

عند هذه المرحلة يزداد نضج الأفراد أو المجموعة ويصبحون على علم تام بالمهمة والعمل معًا ويبدأ القائد في تقليل حجم دوره وسلوكه الخاص بالمهمة وزيادة سلوك إقامة العلاقات فهو لا يحتاج إلى الكثير من التوجيه، ولكن يقوم بتشجيع المجموعة عن طريق الثناء والمدح طالما أن لدى أفراد المجموعة القدرة والمعرفة لتنفيذ المهمة .

4– **التفويض :**

في مراحل متأخرة يكون من المناسب أن يقلل من تنفيذ المهمة ومن مهارات إقامة العلاقات لأن المجموعة أصبح لديها القدرة والنضج الكافي لاداء المهمة دون حاجة إلى تشجيع وهم قادرون في هذه الحالة على تحمل المسؤوليات وتوجيه سلوكهم، وليسو في حاجة إلى الدعم الإجتماعي أو العاطفي من جانب القائد 00 فخبرتهم كافية

وعندئذ يقلل الإشراف ويزيد من تفويض السلطات 00 ويعتبر هذا العمل مؤشرًا إيجابيا لثقة القائد في أعضاء المجموعة .

وضعية السلطة

يقول «فيدلر» أن البعد الثالث متعلق بالسلطة التي يتمتع

بها القائد فقد تكون وضعية سلطة القائد قوية أو ضعيفة مما يحدد بالتالى درجة تأثير القائد في مرءوسيه حسب قوة الثواب والعقاب التي يملكها القائد .

إن تصور التابعين أو الأفراد لطبيعة سلطة القائد سوف يؤثر إلى حد كبير على مدى فعالية القائد .. ويحصل القائد على الطاعة عن طريق عدة أساليب ولكنهم يستطيعون التأثير على الآخرين إذا ما استخدموا أحد مصادر السلطة وهى :

(1) **الخبرة :**

أن يكون لدى القائد الخبرة والمهارة والمعلومات لمساعدة عمل المجموعة ولهذا السبب فهم يطيعونه .

(2) **المعلومات :**

إن تمكن القائد من المعلومات سوف يساعد المجموعة على المعرفة وبالتالى الطاعة .

(3) **الشخصية :**

تعتمد هذه السلطة على أساس شخصية القائد وامتلاكه لعدد من المميزات التي تثير الإعجاب ويقوم التابعين مع القائد بتحديد وجهات النظر والإتجاهات .

(4) **القانون :**

يكتسب القائد السلطة اعتمادًا على طبيعة عمله في الهيئة فكلما ازدادت مكانته كلما ازدادت سلطته وبالتالي يؤمن التابعين بأن مكانته تجبرهم على طاعته .

(5) **التشجيع :**

يعتمد على أساس قدرة القائد على التشجيع الأدبى أو المادى ويؤمن التابعين إن طاعتهم للقائد سوف تؤدى إلى حصولهم على هذا النوع من التشجيع أو المكافأة.

(6) **الإرتباط :**

يكتسب القائد في هذه الحالة سلطته نتيجة ئد في هذه الحالة سلطته نتيجة إرتباطه بشخص له أهمية أو ذي نفوذ داخل أو خارج الحركة وبإمكانه التأثير على الآخرين بالنيابة عن هؤلاء .

(7) **الإكراه :**

تقوم هذه السلطة على أساس أن الخوف والفشل في طاعة القائد يؤدي إلى العقاب.

ويعمل جميع القادة على أساس مجموعة من هذه القواعد

أو السلطات، ولكن القائد الفعال هو الذي يقدر على تنويع السلطة التي يستخدمها وإن كان ذلك يعتمد في النهاية على الموقف الذي يجد نفسه فيه ودرجة نضج ووعى التابعين.. فهناك علاقة مباشرة بين مستوى نضج الأفراد والمجموعة ونوع قاعدة السلطة التي تضمن طاعتهم .

ويعمل جميع القادة على أساس مجموعة من هذه القواعد أو السلطات، ولكن القائد الفعال هو الذي يقدر على تنويع السلطة التي يستخدمها وإن كان ذلك يعتمد في النهاية على الموقف الذي يجد نفسه فيه ودرجة نضج ووعى التابعين.. فهناك علاقة مباشرة بين مستوى نضج الأفراد والمجموعة ونوع قاعدة السلطة التي تضمن طاعتهم .

مستوى النضج قاعدة السلطة الفعالة

درجة عالية من النضج سلطة الخبرة

- سلطة المعلومات.

- سلطة الشخصية.

- سلطة قانونية.

- سلطة المكافأة والتشجيع.

- سلطة الإرتباط.

درجة نضج منخفضة سلطة الإكراه

ويرى «فيدلر» أن الموقف المثالي للقائد يتحقق عندما يكون :

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين (جيدة).
- هيكلي المهمة (عالية).
- سلطة القائد (قوية).





القيادة للكبار

كيف تحفز نفسك

بعد أن تعرفنا على الطرق التي يمكننا من خلالها تحفيز موظفينا، دعنا الآن ننتقل إلى أمر آخر، وهو كيف تحفز نفسك:

سليم والتثقيف المستمر، وهذا قد يكون عن طريق دورة، أو سماع بعض الأشرطة، أو متابعة مجلة أو دورية متخصصة، إنك كما نميت ذاتك كلما شعرت بتحفيز وحماس مستمر لتطبيق ما تعلمته، وكلما كانت ثقتك بنفسك أقوى وأكبر.

1- **ضع أهداف مثيرة:** إن للأهداف سحر على المرء، فهي جديرة بأن تخلب لبه، وتسهره الليل، وتشعل بداخله شعلة الحماسة والتحفيز، محمد الفاتح القائد المسلم العظيم سمع وهو طفل بحديث لرسول الله ﷺ الذي يبشر فاتح القسطنطينية بالجنة، فقرر - وهو ابن ست سنين - أن يكون هو ذلك القائد، فكان يأخذ فرسه وهو في الثانية عشر من عمره ويتوغل به في البحر، وينظر ناحية القسطنطينية، ويقول لها: قادم إليك بأمر الله، وعندما تولى الخلافة وهو في الثانية والعشرين من عمره كان أول ما فعله هو تجهيز العدة والجيوش، وفتح القسطنطينية وتحقق فيه حديث الرسول ﷺ.

فوجود هدف كبير أو مثير، كفيل بغرس الحماسة التحفيز في نفسك.

2-**استرخ قليلا**: لعله من المستغرب أن أطالبك بالاسترخاء كي تزيد حماستك، ودعني أزيدك بأنه يجب أن تكون لديك هواية خاصة تمارسها بين الحين والآخر!!

الحياة التي يلخصها صاحبها في العمل فقط، إنما الحياة صعبة كئيبة، يجب ألا تنسى حق نفسك، وترح عقلك وذهنك فبهذا تعود لذهنك نشاطه وحيويته، وتجعله متحفزا لبذل المزيد من الجهد، والعمل بكفاءة أفضل.

3-**ملتقى العباقرة**: فكرة طبقتها، ولها معي نتائج رائعة، ومفادها أني كنت، ألتقي بمجموعة من المدراء المتميزين بشكل دوري، نتناقش في أحوال العمل، والمشكلات التي تواجهنا، ثم نركز الضوء في كل جلسة على مشكلة واحدة ونقتلها بحثا وتفكيرًا، هذا من شأنه أن يفتح أفقنا ويلهمنا بالعديد من الأفكار الملهمة، فحاول أنت أيضا قارئي الحبيب أن تفعل هذا الأمر، ولكن انتبه أن يكون أعضاء ملتقاك من أصحاب التفكير الإيجابي، والنابهين الأذكياء، وألا يكونوا منافسين لك، حتى لا يكون هناك نوع من الحساسية أو التحفظ.

4-**دفتر الإنجازات**: ليكن لك دفترًا تكتب فيه إنجازاتك، وما استطعت أن تنجزه بنجاح، إن هذا الدفتر قادر على شحذ همتك في الأوقات الصعبة، وتذكيرك دائمًا أنك نجحت من قبل، وقادر على النجاح والتميز والتألق مرة ثانية وثالثة.

قوة التغيير

«إذا أردت أن تخلق لك الأعداء، فحاول تغيير شيء قائم»

الفيلسوف الكبير «هوارس»

جلّ البشر يخشون من التغيير الغالب الأعم منهم يريد أن يبقى الحال على ما هو عليه، حتى وإن تمنى البعض التغيير وردد أنه يطمح إليه، تجده أضعف الناس في اتخاذ القرار أو القيام بمبادرة إيجابية نحو التغيير للأفضل.

إن التغيير أحد أهم سلوكيات القادة والناجحين، ففي وقت ما من حياتك ستجد أنك مطالب بالقيام بتغيير هام – وقد يكون عاجلا – من أجل إنقاذ مستقبلك، ووضعه على الطريق الصحيح.

يقول الفكر الفرنسي جان جاك روسو: «إن لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاولة منه لإنقاذها»، فما الذي يمنعنا من القيام بتلك الرحلة، وشد الرحال إلى أرض التغيير والتجديد؟

هناك سبب هام ورئيسي يجعل المرء منا يجنح إلى السكون وعدم التغيير وهو الخوف! نعم الخوف من المجهول، فربما كان القادم على غير ما نتوقع أو نأمل، ونطمح، إن طبيعتنا البشرية تحب السكون والهدوء والسكينة، وتأبى التغيير وترفضه، كلنا

نحن أن نسكن في تلك المنطقة المسماة «منطقة الراحلة والتبلد» والتي توفر لنا. حسب زعمنا - هدوء وأمان أكثر، وهذا لو ندرى خطأ كبير، إن استمرار حياتنا على وتيرة واحدة بدء من مولدنا وحتى وفاتنا لهو قتل للطموح والهمة، ووئد الكفاح والإرتقاء والإرتقاء بداخلنا، والتغيير سنة كونية، فلا شيء يبت على حاله، فالكل يتبدل ويتغير.

إن أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في فعالية القادة هو إتقانهم للتغيير، فالقائد الناجح هو الذي يبدأ التغيير ولا يتجنبه، ويتعامل بمرونة كبيرة مع رياح التغييرات التي تهب عليه، ويكون قادرًا على تعديل شراع مؤسسته ليتوافق مع مستجدات الحياة.

لماذا تكره التغيير؟!

- «عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة».
- «الباب الذي يأتيك منه الرياح أغلقه واسترح».
- «الله لا يغير الحال».

هذه الأمثال الشعبية وغيرها كثير أحد أهم أسباب بغضنا للتغيير ورهبتنا منه، فالبيئة التي تربى أبناءها على أن الوضع القائم هو الأفضل، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما كان، هي بيئة فاشلة، وتنجب أشخاص لا يحركون ساكنا.

الرسول ﷺ كان يهيب بالسلم أن يكون إيجابيًا طالبا للتغيير، ولا يرضخ للوضع القائم مهما كان قويا أو صلبا، فنراه يقول ﷺ: «لا يكن أحدكم إمعة، يقول: أنا مع الناس إن أحسن الناس أحسنت، وإن أساءوا أسأت».

فهو ﷺ يزرع في نفس المسلم التمرد على الأوضاع الغير مقبولة، ويطالبه بتغيير ما لا يرضاه .. ومن فوره وبلا إبطاء.

بيد أن هناك خمس موانع رئيسية تقف أمام رغبات المرء الذي يود تغيير أمر ما، وهي:

(1) **الشك**: وأقصد بها عدم إيمانه بالفوائد التي ستعود عليه من جراء التغيير، لذا نراه دائما يردد: «لقد حاولت من قبل ولم أرى النتيجة المرجوة»، أو «لا أعتقد أن هناك ثمة فائدة مرجوة من هذا الأمر».

(2) **الخوف من المخاطرة**: فالتغيير يستلزم نوعًا من المخاطرة، وارتياد أرض مجهولة، والشخص المتردد نراه دائما يستحضر كم الخسائر التي يمكن أن يجرها عليه التغيير، ولا يلتفت إلى قدر الخسائر التي ستعود عليه إذا لم يبدأ التغيير، وما أروع مقالة جون كيندى: «إن أي برنامج عمل يطوى على كثير من المخاطر والتكاليف، لكنها أقل بكثير من المخاطر التي سوف تنجم من الأعمال المريحة السهلة».

(3) **الروتين والتعود:** فالشخص الذي ظل سنين عددًا يقوم بالعمل بطريقة ما، يجد صعوبة في تغيير هذا الروتين، والعادات المتأصلة تعد من أصعب العقبات التي تقف أمام المرء الذي يرغب في التغيير.

(4) **الرهبة والتخوف:** الخوف ما لم يمنعنا عن إتخاذ الخطوات الفعالة فلا بأس به، فالخوف شعور طبيعى، لكن أن يكون الخوف عاملا مسيطرًا على حياتنا، ويمنعنا من إتخاذ خطوات التغيير المرجوة، فهنا تكمن المشكلة.

(5) **الإعتراض الإجتماعي:** كثير من القادة والمديرين أوقفهم خوفهم من رفض المحيطين بهم لفكرة ما، عن المضى قدما نحو تحقيق هذه الفكرة، فاستهجان المحيطين بنا لأمر ما يجعلنا في رهبة عن طرح هاذا لأمر، وخوفنا من صيحات الإعتراض يمنعنا من عمل التغيير المطلوب.

كيف يمكنني تقبل التغيير والتعامل معه بمرونة؟

إليك خمس عوامل هامة تجعل من أمر التغيير شيئا مرحبا به، ومقبولا لديك:

1) **اجعل التغيير منهج حياة:** تمرد دائمًا على الروتين والأوضاع القائمة التي ترى أن تغيرها شيء حسن، حاول أن تعود عقلك على كسر المألوف وحب التغيير والتفكير بشكل مختلف.

إذا كنت رئيسًا في العمل، أو مسئولا عن أسرة، أو تقود فريق عمل فحاول دائما أن تغرث فيهم حب الإبداع والتغيير المستمر.

2) **كـن متحررًا:** كثيرًا ما أسئل عن الوقت المناسب كي يغير المرء وظيفته، ودائمًا ما يكون جوابي هو:

- عندما لا تجد تحدي، وتجد أنك تمارس عملك بيسر وسهولة بالغتين، عندما تكون قادرًا على إجابة أي سؤال، وحل أي معضلة، حينها يجب أن تبحث عن تحد جديد!!
- عندما تصبح أكثر انتقادًا لأحوال العمل، أكثر تمردًا على النظم والقوانين التي تحكمك.
- عندما تشعر بكسل وعدم رغبة للذهاب إلى مقر عملك.
- عندما يكون الذهاب لي مكان أفضل من الذهاب للعمل.

هذا المثال من الممكن تعميمه على حياتك بأكملها، فإذا ما فقدت الحافز والرغبة، أو أصبحت حياتك روتينا بحتا لا إبداع فيه ولا تميز، فالوقت قد حان للتجديد والتغيير والإبداع.

عندما تغرس بداخلك هذا المعنى فستبدأ في الشعور بحتمية التغيير وأهميته لديك.

3) **غير حتى الأثاث:** نعم، حتى الأثاث من حولك دعه لا يبقى على حال واحدة طويلا، غير من أماكنه وترتيبه، وحاول

دائمًا إضافة لمسة مختلفة في كل مرة.

إذا كنت تدير فريق عمل، فكيف تجعله يقبل بالتغيير الذي تريده؟

عليك أن تنتبه جيدًا عند إحداث في بيئة عمل إلى النقاط العشر الآتية:

1 - ضع خطة مفصلة ودقيقة للشيء الذي تود تغييره.

2- ضع إطارًا زمنيًا لها.

3- ضع شرحًا وافيًا للخطة بطريقة واضحة ومفهومه.

4- اعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية ومفهومه.

5- وضح ما سيحدث من تغيير، وبين أثره على المؤسسة.

6- توقع الإعتراضات التي تتوقعها، وجهز ردًا علميًا عليها.

7- لا تنفعل، تقبل كل الآراء مهما كانت صادمة لك.

8- تحمل المسئولية أيا ما كانت النتائج.

9- كن مرنًا في تعديل خطتك، وغيرها إذا ما بين لك أحدهم خللا فيها.

10- اشكر الجميع، من تقبل الخطة منهم ومن عارضها.

وفي الأخير أقول:

- التغير أمر لا يميل إليه الكثير

- من بني البشر يرهبه معظم الناس ولا يقوم به إلا فئة قليلة من أصحاب الشجاعة والقوة

لكننا يجب أن ندرك جيدًا أن جميع إنجازات البشرية ما كانت لتصبح واقعا ملموسًا إلا بجرأة وشجاعة في التغيير، ونهوض بالهمة وكسر للنمطية والتقليد السائدين.

ولك أن تختار وتقرر بين أن تكون شخص عادي يجنح للمنطقة الهادئة الساكنة، أو شخص فعال يبادر بتغيير ما لا يراه مناسبًا له.

قالوا عن التغيير

- «الشيء الوحيد الثابت هو التغيير المستمر»

«هيراقلطيس»

- «التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء».

«جورج برنادرشو»

- «علينا أن نكون نحن التغيير الذي نود رؤيته في العالم».

«غاندي»

- «الضروري لتغيير إنسان هو أن تغير فكرته عن نفسه».

«إبراهام ماسلو»

- «مهما كانت حياتك قاسية، تعايش معها: لا تلعنها أو تسبها.. ازرع الفقر مثل الحشائش في الحدائق، لا تنشغل بمحاولة الحصول على أشياء جديدة .. فالأشياء لا تتغير بل نحن من يتغير».

«هنري دافيد ثورو»

- «التغيير شيء، والتطوير شيء آخر .. التغيير علمي أما التطوير فأخلاقي، التطوير لا خلاف فيه، أما التطوير فموضوع جدل».

«برنداند، راسل»

- «التغيير هو الثابت، وهو إشارة النهضة، وهو بيضة العنقاء..»

«كريستينا بالدوين»

- «التغيير عنيد كالزمن، ومن هذا فلا شيء يقابل بالمقاومة أكثر منه».

«بنامين دزدانيلي»

- «لا يستطيع الرجل تغيير نفسه بدون ألم .. فهو نفسه الرخام، وهو نفسه النحات»

«أكسيس كاريل»

- «مشكلتنا أننا نكره التغيير ونحبه في نفس الوقت، فكل ما نريده هو أن تظل الأشياء كما هي، ولكن تكون أفضل».

«سيدني هازيس»

- «تأمل مدى صعوبة أن تغير نفسك وسوف تتفهم فرص نجاحك في تغيير الآخرين».

«جاكوب برود»

- «وقتما تجد نفسك في صف الأغلبية، فقد حان وقت، التغيير».

«مارك تواين»

- «يجب أن نطوتي ونغير ونجدد دائمًا أنفسنا، وإلا تحجرنا»

«جوهان ولقجانج فون جوته»

- «لأن الأشياء على حالها .. فإن الأشياء لن تظل على حالها»

«**برتولت برشت**»

- «الأمر ليس أن بعض الناس يمتلكون الإرادة وآخرون لا يملكونها .. بل إن البعض مستعدون للتغيير والآخرون لا »..

إدارة الضغوط والتوتر

- «إن رجال الأعمال الذين لا يعرفون مجابهة التوتر يموتون باكرًا»

«**أليكس كارلايل**»

يا صديقي تعال كي نصاب بالتوتر!!

ما الغريب في هذه الدعوة، صدقني ليس هناك ثمة مبالغة في أن أدعوك قليلا كي توتر أعصابك!

فالمرء الذي يجد ويعمل ويكدح، يجب أن يواجه ضغوطًا، كما يجب أن يصاب بالتوتر.

وأنا هنا لن أقف في الصف الذي يدعوك - بغير منطقية - إلى أن تتغلب على توترك، وتتخلص من ضغوط العمل، ليقيني أن ذلك مستحيل، لكنني سأقول لك، تعال كي نتعلم كي ندير التوتر، ونتحكم في الضغوط.

فوائد الضغوط التوتر:

وأكاد أسمع سؤال يتردد في ذهنك الآن: «وهل للتوتر فوائد؟؟؟»، وهل هناك نفع من الضغوط، وأجبتك «بنعم»، ودعني أوضح لك:

مدير لديه مشروع ما، يجب الإنتهاء منه في وقت محدد، بكل تأكيد سيوجه توترًا، وستتراكم عليه الضغوط، وهذه الضغوط والتوترات مهمة جدًا، فهل التي تقلقه كي ينتهي من عمله الوقت المحدد له.

طالب في مرحلة دراسية، لديه امتحان ومطالب بتقييم عالي، يجب أن يكون متوترًا كي يصبح أكثر انتباهًا لمطلبه.

امرأة تحمل لأول مرة وتمر بحالات التغيير النفسية والجسدية الناتجة عن الحمل، بالطبع ستصاب بنوع من التوتر، هذا التوتر هو الذي يجعلها أشد حرصًا وانتباهًا في المحافظة على نفسها وجنينها.

ما الذي أريد قوله من كل هذا؟

ما أود الذهاب إليه قارئ الكريم هو أن الأسلوب الأمثل في التعامل مع التوتر والضغوط هو تقبلها كأمر واقع مادامت في حدود معينة، وتساعدنا على شحذ الهمة، والإنتباه إلى ما نريد.

مادام التوتر لم يذهب بك إلى حالة حنق وغضب وإحباط وقلق، فهو توتر غير مخيف. نعم، خذ من التوتر المقدار الصحي، ودع الباقي.

يقول «د. بيتر هانسون» في كتابه (متعة التوتر)، «القليل جدًا والكثير جدًا من التوتر يضرنا»، فالتوتر الزائد يقلل من إنتاجية المرء، ويحطم من ثقته في نفسه بفقده التركيز، بينما التوتر الضئيل جدًا، خاصة للأشخاص العمليين، فإنه لا يحفز ولا يحرك في المرء الدافعية للعمل والإنتاج.

ما هي أسباب التوتر؟

في دراسة أجريت على 300 من القادة وأصحاب القرار في 12 مؤسسة مختلفة، قرر «د. جون هوارد» أن هناك خصائص رئيسية يمكن أن تؤدي إلى التوتر خاصة للمديرين ومتخذي القرار منها:

1- **العجز**: الفيلسوف الكبير «هيرودوت» له كلمة جميلة يقول فيها: «إن أكثر أنواع الألم مرارة عند المرء هو أن يملك الكم من المعرفة، لكنه لا يملك شيئًا من القوة»، وبالفعل يوجد صنف من البشر يملك المعرفة، ويستطيع أن يشبعك كلامًا جيدًا، بيد أنه عند العمل لا يملك القرار، فهو عاجز أمام سلطة أكبر منه، هنا ينشأ لدى هذا المرء توترًا وضغطا، يملأ المساحة بين علمه ومعرفته من جهة، وعجزه وقلة حيلته من جهة أخرى.

2-**التشكيك:** المرء الذي يتشكك من معلوماته، يكون متوترًا وأسيرًا لحالة من الضغط والشد العصبي، والناتج بطبيعة الحال من تخوفه واضطرابه من أن يتخذ قرارًا يؤثر سلبيًا عليه، نظرًا لعدم ثقته فيما بين يديه من معلومات ومعطيات.

3-**الإجهاد:** بلا شك يعمل الإجهاد عمله في إصابة المرء منا بالتوتر والضغط العصبي. بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي حددها جون هوارد، أرى شخصيًا أن هناك عوامل أخرى تصيب المرء بالتوتر منها:

- **عدم التقدير:** الشخص الذي لا يتوقع تقديرًا يوازي ما يبذله من مجهود تراه متوترًا، سواء كان التقدير ترقية في العمل، أو كلمة شكر من شخص بعينه.

- **الكتمان:** الشخص الذي لا يبوح بمشاعره، ما يلبث، أن يقع أسيرًا لحالة التوتر والإحباط.

- **عدم التنظيم:** الأوراق الهامة، مفاتيح السيارة، أجندة المواعيد، الهاتف، عندما نهمل في ترتيب أشيائنا، ونهمل وضع كل شيء في مكانه نتوتر، ونصبح أكثر حنقًا.

- **العادات اليومية:** كالمظهر العام، والعادات الغذائية، كلها أشياء تساعد في إصابة المرء منا بالتوتر.

- **الألم الجسدي:** بكل تأكيد إذا ما كان هناك ألم جسدي

- خاصة المزمن - فإنه يصيب المرء بحالة من الضغط والتوتر العصبي.

- **الألم النفسي**: كذلك حالتك النفسية مهمة، والأزمات النفسية والعاطفية «كفقد عزيز أو المرور بتجربة نفسية قاسية».

احترس التوتر الزائد قادم ليغزوك!!

للتوتر علامات ومقدمات، ما إن يبدأ في غزوك إلا وتلاحظ عليك التالي:

- فقد الشهية، أو الإفراط في الطعام.
- ارتفاع صوت ضربات القلب.
- العدوانية والشراسة.
- صداع وألم في الرأس.
- إحباط شبه دائم.
- أرق.
- مشاكل بالرقبة والظهر.

ويمكن أن تطول هذه القائمة بأعراض مختلفة، بيد أن تلك العلامات هي الأهم والشائعة، ويجب منك أن تراقبها وتحاول محاصرتها.

دافع عن ذاتك ضد التوتر الزائد!!

ابتداءً أنصحك أن تستبدل بعض العبارات السيئة بأخرى إيجابية، فبدلا من أن تصرخ: «اللعنة، ما هذا، سأجن» أن تقول دائمًا: «لا حول ولا قوة إلا بالله، الحمد لله، قدر الله وما شاء فعل»، فعند حدوث حدث ما سيئ، يجب أن نسلم حقيقة حدوثه ثم نبدأ بهدوء في محاولة تصحيحه، أما أن نزيد حنقنا وتوترنا بكلام سلبي فلن يفيدينا شيء.

وإليك مجموعة من المهارات العامة التي تساعدك على التخلص من ذلك الداء:

1- **التفويض**: الشخص الذي يطمح أن يكون قائدًا فعالًا، يجب أن يتعلم فن التفويض الفعال، ففوق ما ذكرناه، في مكان سابق عن أهمية التفويض، فإننا هنا نؤكد على أهمية تلك المهارة في قتل التوتر والضغط، ومنحك مزيد من الوقت كي تتعامل مع الأمور بشكل أفضل.

2- **التنظيم**: عندما يسود جو من النظام والترتيب على حياتك، يساعدك هذا في التخلص من الضغوط والتوترات، والتنظيم يبدأ من تنظيمك لأولوياتك وأهدافك، وينتهي بمكتبك وأوراقك.

3- **الجماعية**: والعمل بروح الفريق، وتقسيم الأدوار على

كل فرد من المجموعة، وعدم مواجهة المهام والمسئوليات وحدك وبشكل فردي.

4- **لا تحمل هموم الماضي، ولا تستدعي مشكلات المستقبل**: ما مضى فات، وما لم يأت لا يجب التفكير فيه، منا من يعيش والرهبة تملؤه من القادم، وهو لم يأت بعد، أجل مشكلات الغد إلى أن يأتي الغد.

5- **انظر إلى نصف الكوب المملوء**: لاحظ الإيجابيات، توقف أمام الأشياء الحسنة، صفق للأشياء الجيدة التي عملتها، احذر أن تعيش وأنت ترتدي نظارة سوداء قاتمة لا ترى إلا السيئ فقط.

6- **تعلم فـن التنفس**: التنفس فن، وهو قادر على إعادة مساحة من الهدوء النسبي إليك، تعال أخبرك بالطريقة الصحيحة للتنفس:

- خذ نفسك عن طريق الأنف ببطء وعد حتى 4.
- احتفظ وعد 2.
- اخرج النفس ببطء من الفم وعد 8.

- كرر هذا الأمر لمدة 10 مرات على الأقل.

7-مارس تمارين رياضية: يجب أن تقوم بنشاط بدني يزيل عنك توترك وضغوطك، كلنا لدينا ميل لممارسة نوع ما من أنواع الرياضة لكنه قد يتركها بحجة عدم وجود الوقت الكافي، أنصحك أن تعطي لجسدك حقه في التنشيط وممارسة رياضته المفضلة، إذا لم يكن لديك هواية ما، فإن ممارسة رياضة المشي بشكل منتظم هامة جدًا وتساعد كثيرا في هذا الأمر.





سبعة أسرار للقائد

القيادة هي فن اتخاذ القرار!!

فإذا كان عامة البشر يلجئون إلى اتخاذ قرارات يومية، تتعلق بشتى أمورهم الحياتية، فإن القائد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية، قد تذهب به وبأتباعه إلى قمة النجاح، أو تلقى بهم على حصيرة الفشل.

لن تجد قائدًا يفتقر إلى الشجاعة في اتخاذ القرارات، ومستحيل أن يتقلد رجل منصبًا، وهو بعيد عن منطقة.

القـرار وتـبعاتـه:

ولعل المتأمل في حال البشر يرى بعد كثير تأمل وتدبر أن كل البشر يخشون من اتخاذ القرار، وذلك لأن القرار يفرز نتيجة، وتحمل هذه النتيجة لا يقوى عليها سوى الأقوياء فقط، ولا يطيقها الضعفاء أو البسطاء.

ويلجأ هؤلاء البشر إلى منطقة يحسبونها «الأمان»، فيرضون أن يعيشوا في حزب المفعول بهم دائمًا، يخطط لهم الآخر، ويتحمل عنهم غيرهم نتائج الأخطاء.

لكن القائد الحق لا يتوانى أبدًا في اتخاذ قرار مستندًا على أدواته العملية التي يمتلكها، متسلحًا بخبراته واجتهاداته،

متأهبا لتحمل تبعات قراراته إذا لم يجانبه التوفيق أو الصواب.

كيف تتخذ قرارا خاطئـًا؟

لا ليس هناك ثمة خطأ في عنوان هذه الفقرة، إن القرارات الخاطئة لها أسباب ودوافع، إذا تعلمناها وعرفناها أمكننا تجنبها، وقديمًا قال الشاعر العربي:

(عرفت الشر لا للشر ولكن لأتقيه

ومن لا يعرف الشر من الخير يقع فيه)

١- **الغضب**: ليس هناك أسوأ من الغضب كي تتخذه عونًا لك في اتخاذ قرار ما، فالغضب شعور بغيض، قادر على وضع غطاء على عينك، فتعمى عن رؤية حقائق، ويشوش لك الرؤية لترى حقائق أخرى مغلوطة، لذا تكون قراراتك آنذاك قائمة على بنيان هش، وما أكثر من يعضون أصابع الندم على قرارات اتخذوها حال غضبهم ولا ينفعهم الندم حينذاك.

وأفضل ما يمكن فعله حال الغضب ألا تصدر قرارات أوامر انفعالية، وتنتظر حتى تهدأ، ويذهب عنك شيطان الغضب، فإن تصمت أفضل من أن تندم.

٢- **ركوب جواد الإرهاق**: إن الذهن المجهد لا يعمل بكفاءة، والجسد المرهق يؤثر على تفكيرنا واتخاذنا للقرارات،

والتوتر وضغط العمل يجعلنا نمضي قرارات لم تأخذ حقها من التفكير والتمحيص الكافي.

فاهبط من على صهوة جواد التعب وأرح ذهنك وجسدك، قل أن تتخذ قرارًا حاسمًا قد تعانى من نتائجه مدة طويلة.

٣- **تتبع هواك**: عندما تريد أن تتخذ قرارًا يجب أن تتجرد تمامًا من ميلك ورأيك نحو منحنى معين، بل يجب أن تنتظر إلى كل الوجوه والبدائل المطروحة في إنصاف، ليس عيبًا أن تأخذ برأي أحد الأتباع والمستشارين إذا ما رأيت، فيه جانب الصواب، إن الحق لا يكون حقًا لمجرد أننا نؤمن به، والباطل لا يكون باطلًا لمجرد أننا لا نوافقه، كن مرنا .. منصفًا.

٤- **رداء الرهبة**: عند اتخاذ القرار تسلح بالمعرفة، وبالأدوات العملية والعملية، ثم امض ما خططت إليه بلا خوف أو رهبة.

إن الخوف يجعلنا نضطرب ونتخذ قرارات غير صائبة، وأكثر أنواع الخوف زيارة لنا هو خوفنا من تجارب سابقة فاشلة، تنشر على الذهن سحابة من التشاؤم والرهبة.

٥- **المؤثرات الخارجية**: مشاكلك الشخصية يجب أن تكون بعيدة عن اتخاذ القرار، مشاكل العمل الفرعية يجب أن تعزلها عن ذهنك وأنحته تتخذ قرارك.

٦- **المثالية الزائدة**: المثالية في اتخاذ القرار أمر سيئ، فكثير من متخذي القرارات خاصة في المؤسسات التي تتبع روتينا بطيئا، أو شركات نمطية، لا يتخذون قرارهم إلا بعد أن يطمئنوا إلى أن قرارهم هذا صائب ١٠٠٪، نموذجي ١٠٠٪، وكثير من الفرص الرائعة تفوتنا إذا ما طمحنا في أن نتخذ قرارًا مثاليًا ليس به نقص أو خلل.

٧- **الوقت الخطأ**: لكل أمر وقته، من أكثر الأشياء التي تصيب قرارنا بالخطأ هو اتخاذ هذا القرار في وقت غير وقته، لا تسوف ولا تؤجل في اتخاذ قرار، فربما أخذك هذا التسويف بعيدًا، ولا ينفع قرارك الذي اتخذته بعدها.

طريقك إلى القرار الفعال:

قلنا: إن جميع البشر يتخذون قرارات طوال اليوم، حتى أولئك الذين قرروا ألا يتخذوا قرارًا هم في حقيق الأمر قد اتخذوا قرار بألا يتخذوا قرار!!

لكن سيان ما بين من يتخذ قرارا بأن يتناول الطعام أو يشتري جريدة، وبين من يتخذ قرار فتتغير بقراره قطعة من الأرض.

لذلك أهدي لك قارئي الحبيب - واحسبك من المتميزين - هذه المفاتيح التسعة التي تستطيع أن تتخذ من خلالها قرارًا قويًا فعالا.

1) **اجعل اتخاذ القرار أسلوب حياة:**

إن اتخاذ القرار يحتاج إلى تدريب وممارسة، والشخص الذي تعود على اتخاذ قرارات حتى وإن كانت بسيطة، فإن سبيله لإتخاذ قرارات قوية وكبيرة يكون أيسر مؤنة من الشخص الذي لم يتعود على ذلك.

2) **لتكن لك عين على ذاتك:**

لترى القرارات الجيدة فعلتها وتبرز الفوائد التي يمكنك الإستفادة منها مستقبلا، وتحلل القرارات الخاطئة كي لا تقع فيها مرة أخرى.

3) **استشر:**

علمنا الرسول ﷺ أن نستشير الآخرين قبل أن نقدم على عمل كبير، وهذا التوجيه النبوي قاعدة إدارية ناجحة يجب الأخذ بها، وانتبه أن تستشير الأشخاص الذين سيفيدونك لخبرتهم ورجاحة عقلهم.

4) **ألبس حذاء آخر:**

تقول الحكمة: «تحتاج أن تمشي بحذائي كي تعرف حقيقة وجهة نظري»، لذا فأنا أنصحك أن تنظر للمشكلة من وجهة نظر أخرى، وأن ترتدي حذاء آخر، فربما كان الحل في الإتجاه

الآخر، وتأكد من أن للمشكلة - أي مشكلة - ثلاث وجهات نظر، وجهة نظرك أنت، ووجهة نظر شخص آخر، ووجهة النظر السلمة.

5) **جرد الحق من المشاعر:**

عندما تتخذ قرارًا حاول أن تتحرر من المشاعر المسبقة، فالحب والبغض ليسا معايير صحيحة تتخذ على أساسها قرار ما، ولذلك نرى أن سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وعندما رأى يوما قاتل أخيه في الجاهلية، فقال له عمر: أغرب عني، فأني لا أحب أن أرى وجهك، فقال الرجل لعمر: «أبغضك لى ينقصنى شيئا من حقي؟» قال: «لا»، قال الرجل:«إذًا لا يبكي على الحب إلا النساء». فمشاعره تجاهه، لم تمنعه أن يحكم فيه حكم الحق.

6) **لست صواب على طول الخط:**

ربما سول لنا غرورنا أن الحق معنا لمجرد أننا أصبحنا في موقع قيادي أو ريادي، فنتمسك بقرارنا ووجهة نظرنا على الدوام، وهذا ليس بديدن أصحاب القرارات الصائبة، بل يجب أن نتحرر من الغرور والإعتداد بالرأي كي يستطيع أن نضفي على قراراتنا الوجهة السليمة.

7) **القرار لا يكون قرارا إلا بإنفاذه:**

القرارات التي تحفظ في الملفات أو الأدراج ليست ذات قيمة، ولكن إذا عزمته، وتأكد لك أن عزمك هذا صائب، فتوكل على الله.

8) **تابع قرارك حتى النهاية:**

متابعة القرارات التي تم إمضاؤها أمر بالغ الأهمية، والمتابعة في قوة وأهمية القرار ذاته، فلا يجب أن تستهين بها.

9) **القرارات صنعت لتيسير العمل:**

لذلك يجب أن تكون مرنة، وأن تراعي أنت ذلك حينما تضعها، بحيث تستطيع أن تعدل فيها كي تواكب ما استجد من الأحداث.

كيف تتخذ قرارا سريعا؟

ربما يتساوي كثير من البشر في اتخاذ القرار السليم في الأوقات العادية، بيد أن القادة والمتميزين فقط، هم من يتخذون القرارات الحاسمة في الأوقات الحاسمة!!

فهناك أوقات يكون القرار فيها غير قابل للتأجيل، وربما كان من الخطورة بمكان فهل لهذا النوع من القرارات استراتيجيات معينة؟

والإجابة هي نعم، هناك طرق مختلفة يمكنك من خلالها اتخاذ قرار سريع، بيد أنني أحبذ لك طريقة «جدول فرانكلين»!.

جدول فرانكلين: بنيامين فرانكلين هو أحد أبرز مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية ورموزها العظام، كان فرانكلين يملك طريقة مفيدة في اتخاذ القرارات السريعة، فكان يرسم جدولا يحوي عمودين، فيكتب أعلى العمود الأول «نعم»، وأعلى العمود الثاني «لا»، ثم يبدأ في كتابة الإيجابيات في عمود «نعم»، والسلبيات في عمود «لا»، ويكون العامود صاحب الأسباب الأكثر هو الرأي الراجح، ويأخذ به.

وأنصحك - عزيزي القارئ أن تفكر بشكل إبداعي غير مألوف في أي مشكلة تواجهك، وتنظر للمشكلة من زاوية جديدة، وتبحث في خزينة أفكارك عن بدائل فعالة تساعدك في اتخاذ قرارك.

وحب أن أنبه على أنه في حالة القرارات السريعة يجب ألا تفقد تركيزك أبدا، وحاول أن تكسب أطول فترة زمنية ممكنة كي تفكر فيها فيما يجب عمله.

الخلاصة: اتخاذ القرار هو مفتاح القيادة، ولكي تتخذ قرارًا سليمًا.

انتبه: فلا تغضب أو تخف أو تتبع هواك أو تكن متوترا،

ولا تغرنك المثالية الزائدة أو تسوف في الوقت، أو لا تتأكد من صحة المعلومة التي ستبنى عليها قرارك.

وحاول أن تتخذ قرارات يومية، وتتعلم من تجاربك السابقة، وتكن مبدعًا خلاقًا وتتابع قرارك حتى يتم تنفيذه.

في الأخير: ستتخذ حتما قرارات خاطئة، هذه سنة الحياة، لكن الذكي من يتعظ من خطأه، ويعمل على تداركه والاستفادة منه بعد ذلك.

شعلة التحفيز

أعمالنا إذا افتقدت للتحفيز صارت روتينا وصرنا مسيرين إلى أدائها قسرا، وبلا حماسة أو نشاط.

أعرف كثيرين تركوا أعمالهم المتميزة؛ لأنها لم توفر لهم التحفيز الكافي، منزوعة الروح، مطئطئة الهمة حتى وإن علت الهامة.

دعونا أولا نعرف التحفيز تعريفا مبسطا ونقول:

التحفيز كما يعرفه «د. دينيس» واتلى في كتابه «التحفيز من الناحية النفسية»: هو حالة تكونها رغبة المرء منا، فعندما تسيطر عليك رغبة ما، أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير، أو تواجه تحدى يستنفر كل جهودك ومشاعرك، فإنك في هذه الحالة تكون محفزًا بشكل كبير، وبالتالي في يكون تصميمك على بلوغ هدفك

كبير، وغير قابل للإخفاق أو الفشل.

والتحفيز يتكون عادة من خطوات أربع، فيبدأ بالرغبة المشتعلة، ثم إعمال الخيال من أجل إثراء وتثبيت هذه الرغبة، ثم حديث النفس والذي يكون بين المرء وذاته فيعلن فيها لنفسه عن عزمة المضي قدما وبلا إبطاء من أجل تحقيق غايته وهدفه، ثم أخيرا يكون الفعل، بحيث تخطو في ثقة متسلحا بالمعرفة والرغبة قاصدا هدفك الذي حددته، وقد صار جزء من تفكيرك.

قصة:

كان هناك مجموعة من الجنود الفارين من معركة قد خسروها، وبينما هم في طريقهم، وإذ برجل كبير في السن، وامرأة تحمل طفل صغير على كتفها، وطلبوا منهم أن يصحبوهم حتى يبلغوا مأمنهم، فوافق الجنود لكنهم اشترطوا أن يتحمل كل شخص مسئولية نفسه، أما الطفل فسيتناوبون حمله فيما بينهم.

وبدأت المسيرة الشاقة، وبعد مرور يوم وليلة سقط الرجل الكبير على الأرض، وطالبهم بأن يتركوه ليلقى مصيره، وينجوهم بأنفسهم.

حاولوا معه، وفي الأخير قرروا تركه، لكن المرأة ذهبت إليه في حزم ووضعت الطفل الصغير بين يديه، وقالت له حان

دورك في حمل الطفل، ثم انطلقت لتحلق بالجنود جون أن تنظر خلفها!!

وبعد فترة، وإذ بالرجل الذي لم يكن يستطيع الحركة يجرى هاتفا بهم أن ينتظروه، وهو يحمل الطفل بين يديه!!

فى هذه القصة نرى كيف أن الحافز عندما انتهى عند هذا الرجل، وقتله اليأس، زهد في مواصلة الهروب والخلاص، لكن عندما أعطت له تلك السيدة الطفل، أصبح لديه حافزًا إضافيًا، حرك فيه بقايا قوة راكدة، ودفعه إلى مواصلة السير والسعي.

والحافز كلما كان مشتعلا قويًا، يملك لب المرء وفؤاده، كلما كان سيره إلى غايته أشد قوة وتماسك وإصرار.

الأنواع الثلاثة للتحفيز:

١- **حافز البقاء**: يعد هذا الحافز هو أقدم الحوافز في السلوك الإنساني فكلنا نتحرك ونعمل ونضرب في الأرض وفى أذهاننا إشباع حاجتنا الأساسية للبقاء «الأمان، الغذاء، الماء، الاحتياجات المعيشية»، وبمجرد أن نشعر بتهديد لهذه الاحتياجات الأساسية نتحفز بشدة ونشرع في تأمين هذا الاحتياج.

في الحروب نرى الجنود يحاربون بقوة شديدة، حتى إذا هدأ

القتال لقيتهم على الأرض لا يستطيعون الحراك، فإذا أحسوا بخطر قاموا ثانية، وهم في قمة القوة والعنفوان، إنه حافز البقاء الذي يثيرهم ويدفعهم لمغالبة التعب والإرهاق بل والإصابة.

٢- **محفزات خارجية**: الإنسان لا يعيش وحده، ولا يمكن اجتزائه عن المجتمع والبيئة التي يحيا فيها، فالمجتمع دائما ما يوجه للمرء عبارات تحفيزية ووسائل الإعلام تقوم بدورها أيضا والأهل الأصدقاء كذلك.

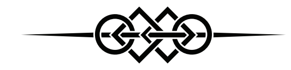
كما أن الكتب والدورات تقدم مساحة كبيرة من التحفيز، وكثيرا ما يكون مؤشر التحفيز عاليًا لدينا حينما نقرأ كتابًا حماسيًا، أو نحضر دورة قوية.

وأحب أن أحذرك قارئي العزيز من أن التحفيزات الخارجية ما تلبث يخبو بريقها بعد فترة قصيرة، لذا يجب أن يكون حافز المرء منا كامنا بداخله أولا ننتظر المحفزات الخارجية سواء عن طريق ثناء صديق أو مقولة تشجيع من رئيسك.

٣- **تحفيز داخلي**: وهذا هو الركن الأهم بالنسبة للشخص الفعال، فهو الأقوى والأكثر فاعلية واستمرارية، فالمرء وهو يسير في الحياة، يجد أن هناك مثبطات ومحبطات كثيرة، كما أن

من يحاربونه قد يكونون أكثر من الذين يشجعونه، فإذا لم يكن داخل المرء قدرًا كافيًا من الثقة والحماسة والتحفيز لم يستطع مواصلة مسيرته، وانهار معلنا فشله.

استدع دائمًا ومن ذاكرتك المواقف التي نجحت فيها، شجع نفسك دائمًا، ولا تدع شيئا يثبطك أو يحبطك، خذ النقد الموجه لذاتك بيسر وسهولة، وتعلم أن تقطف من كل موقف - ولو كان سيئًا - الحكمة منه، وردد في نفسك دائما أنك قوي، وأن المؤمن القوي أحب عند الله من المؤمن الضعيف، كما أخبرنا رسول الله ﷺ.





قـوة القيادة

للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شي تفعله لنفسك أو لأي جماعة تنتمي إليها، أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغ فيها ولكن سأذكر لكم بعض القصص التي تبين قوة الإدارة في فرض النجاح أو الفشل الذريع !

كن أنت ..

« كفى بالمرء جهلًا أن لا يعرف قدر نفسه» قالها أمير البلغاء.

أنت تتمتع بشخصية خاصة بك وليس بأحد آخر، فإن كنت أنت فسيكون لك عطرك الخاص بك وسحرك الخاص بك بشرط أن تكون صادقًا مع نفسك ومنسجم مع مشاعرك .

قصة !

عندما كان الدكتور « بيل كوهين» ضابط شاب كان ضمن أحد فرق القاذفات الجوية وكان فريقه دائمًا ما يحصلون على جائزة المركز الأول في تدريبات التصويب نحو الهدف والتفتيش العسكري المفاجئ والصيانة للطائرات والتزود بالوقود فكانوا يتميزون بقوة الفريق، ولكن في فترة أخذ هذا الجناح الجوي بالهبوط في مستواه والإنحراف عما كان يقدمه فقد أخفقوا أكثر من مرة بتقديم العرض الخاص بهم بنجاح وكانوا يحوزون على المركز الثالث الذي يعد الأخير

في التصنيف وتأخروا في الإقلاع أكثر من مرة ! بسبب بطئ الصيانة ويقول « بيل» بأنهم لم يعودوا يشعرون بأهمية الرسالة ونيل المركز الأول وفشلوا في التفتيش العسكري لأول مرة منذ فترة كبيرة لهذا الجناح، وفي أحد الأمسيات التي كنا نجلسها مستعدين لأي حالة طارئة، تلقينا مكالمة هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول «حضر إلى القاعدة قائد جديد اسمه (العقيد كايس) ابتعدوا عن طريقه !!».

لم نستطع أن نبتعد عن العقيد كايس لأنه وصل في نفس الليلة، وقام بإلغاء كل إجازات الغياب وألغي جميع أنواع الوقت الحر لأجل غير مسمى وكان هذا يشمل عطلات نهاية الأسبوع !

وقام «العقيد كايس» بنقل كل القادة والأفراد الذين رأي فيهم قصورا إلى المواقع الأقل مسؤولية في القاعدة، وشجع آخرين على التقاعد، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير، والتقى بنا مع كل أفراد الطاقم الـ 1500 شخص وقال لنا «سنستعيد مكان الصدارة مجددًا» وأخبرنا «بأنه على كل شخص يريد الخروج بمهمة تدريبية أن يعلم كل أفراده كي يتحفزوا ويجهزوا كل شيء ممكن له ومعاونته وإن لم يُمد له يد العون، فقط أعلموني وأنا سأتصرف»، وإذا لم يكن هناك تعاون كان يبعد الشخص عن فريقه ويفصله عن العمل بتهمه عدم التعاون مع الفريق ! فبدأ الكل بالتعاون وبالإحساس

بالمسؤولية وكُلنا شعرنا بالكراهية ناحية هذا القائد والبعض ترك الخدمة، وبعدها بفترة قصيرة بدأت الأمور تتحسن فقد أصابت قنابلنا أهدافها وأقلعت طائراتنا بالوقت المناسب وبعد مرور شهرين فقط تمكنا من إحراز المركز الأول مجددًا، فأحسسنا بالفخر والعزة بأنه لدينا قائد مثل القائد كايس .

السـر المدهـش

ترتبط القيادة بإنجاز الأشياء من خلال أشخاص آخرين وبصرف النظر عن قدراتك فإن هناك كثيرًا من الأهداف المهمة التي لا يمكنك تحقيقها دون مساعدة الآخرين . فالقائد « هو الشخص الذي يعرف كيف يجمع حوله رجالًا أكثر براعة منه»، ولهذه القاعدة استثناءات كثيرة فقد يكون من الممكن أن يكون هناك شخصًا بارعًا في القيادة والذين حوله أقل منه ولكنه يعلمهم ليطورهم ويطور نفسه أيضًا .

لست بحاجة لأن تكون مديرا كي تكون قائدا

فقد تكون شخصًا جديدًا على العمل ولكن بداخلك أمور قيادية قد لا تعلم عنها ويجب أن تكتشفها وتطورها وتعمل على ترقية ذاتك وعقليتك ..

فهناك قصة لأحد الشباب المهندسين الجدد الذين عملوا في أحد الشركات وكانت الشركة التي يعمل بها شركة تقوم

ببيع السندات الإدخارية، ولم يكن هناك من الموظفين القدامى من يحب أن يقوم بهذا العمل لأنك ستحاول أن تقنع الموظفين بإستقطاع إضافي من رواتبهم، ولكن هذا الشاب الجديد على العمل قبل بهذه المهمة وهذا الشاب قد أقنع حقًا كل من حضر في قسمه من مدراء ومهندسين بل وصل إلى كل أعضاء الشركة، وبعدها بدأ يطوف في البلاد وإلى كل الشركات يخبرهم بما لديه وكان يقول «أنظر في نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج وهي تتنافس مع شركات أخرى ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد» وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة فاشتروا السندات لهذا السبب، وقد يكونوا اشتروا السندات مجبرين لأسلوب هذا الشاب الجديد فلم يكن في يوم أحد يقدم الفكرة لهم بشكل رائع وممتع! وجاء ترتيب هذه الشركة في الصدارة، رغم إن السندات الإدخارية ليس لها دخل في الإنتاجية والعمل ولكن أفراد الشركة شعروا بأنهم جزء من الشركة فأرادوا تحسين أدائهم وبعدها تمت ترقية هذا الشاب ليكون على رأس عشرين مهندس آخر من القدامى ولم يمض فترة حتى حصل على نائب الرئيس!.

لاحظ هذا الشاب كان قائدًا قويًا قبل أن يكون مديرًا وهذا ما ساعده على أن يكون الآن نائب الرئيس وقد يكون حصل على مرتبة رئيس ومدير الشركة الآن !

كن قائدا قبل ترقيتك لمنصب القيادة

لعلك تسمع شخصًا يقول «سوف أنتظر حتى أحصل على ترقية وحينئذ ستسنح لي الفرصة لإظهار قيادتي» مثل هذا القول القصة القديمة عن الرجل الذي يشعر بالبرد وموقد الخشب «فقد نظر الرجل إلى موقد الخشب وقال له أعطني دفء أعطيك الخشب!»، نعم قد نضحك جميعًا لأننا نعلم الخشب هو الذي يحترق ويعطينا الدفء وليس أمرٌ آخر . إذن عليك أن تكون قائدًا إذا أردت الحصول على الترقية وبعدها سيقوم شخصٌ بترقيتك، والقادة المتميزين يستقطبون الآخرين الذين يسعون لمساعدتهم على تحقيق النجاح، إن الأمر أسهل مما تظن كي تصبح قائدًا جيدًا فبإمكانك أن تصبح قائدًا جيدًا أو عظيمًا من خلال الآخرين الذين يريدون إتباعك ومساعدتك لتحقيق أهدافك وأنت ستساعدهم على تحقيق أهدافهم.

القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم

هل تستطيع أن تجعل الناس تعمل بأقصى طاقة لديهم، لا يهم سواء في فريق أو في منشأة أو في وحده عسكرية أو في المدرسة أو في مخيم، فالقيادة هي فن التأثير على هؤلاء الأشخاص الذين بقربك والقيادة كما اتفقنا إنها تختلف عن الإدارة.

لكي تقود عليك استمالة العقول أولًا

قدر كبير من القيادة في تحقيق الإنتصارات وفي أي شيء تفعله يرتبط بقدرتك على استمالة العقول من حولك، فلا يهم إن كان هناك هرم إداري فوق رأسك أو هناك خصوم يقدرون على سحب البساط من تحت قدميك أو حتى أعضاء مؤسستك الذين يكونون ضد فكرك، فأنت أنت كنت قائدًا عليك أن تكون قادرًا على إقناع الناس بأنه يمكنهم أن يكونوا أشخاصًا فاعلين وقادرين على فعل أشياء كانوا يعتقدون بأنهم غير قادرين على فعلها .

ليكن لك ردة فعل معقول

لكي تكسب ثقة الآخرين بك والإحترام فليس عليك أن ترقص على أنغامهم بل عليك أن يكون لك موقفك الخاص النابع من التفكير الجيد وأن ترفض ما تريد رفضه بأدب وتقبل ما تريد قبوله بقناعة.

القادة يصنعون لا يولدون

قد تستمع إلى البعض الذي يقولون إن القادة يولدون لا يصنعون فإن لم تكن قائدا فأنك لا تصلح أن تكون قائدًا ؛ هذا هراء ! فيقينا إن الناس يولون بصفات وسمات معينة لكن هناك

أمور إذا رغب الشخص الذي يريد تطوير نفسه في مجال ما أن يطور نفسه، هل تعلم بأن «روبرتوباجيو» والده أراده لاعب سباق دراجات هوائية !.

ستة حقائق لابد لك أن تعرفها قبل أن تبدأ القيادة

1- بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أي مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائدًا.

2- إن معظم الناس لا يناولن النجاح إل من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة .

3- لست بحاجة لأن تكون مديرًا كي تكون قائدًا، ولا أن تنتظر الترقية بل يمكنك أن تصبح قائد فورًا.

4- جوهر القيادة شيء بسيط، ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.

5- القادة يصنعون ولا يولدون فإذا أردت أن تصبح قائدًا فتعلم مهارات القيادة كما تعلمت مهارات الكتابة.

6- القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس بعيد عن العوامل الأخرى.

إتخذ قراراتك بنفسك

المشاورة أمر مهم جدًا في إتخاذ القرارات، ولكن الأجمل من ذلك هو أن يكون لك رأيك الخاص وأن تتمكن من إتخاذ القرار بنفسك أنت ..

أولا: شاور

ثانيًا : إتخذ القرار بشكل شخصي.

ثالثا : إبدأ بتطبيق القرار.

القوانين الثمانية العامة للقيادة:

1- التزم الأمانة المطلقة.

2- اعرف جوهرك.

3- أعلن عن آمالك.

4- أظهر التزام غير عادي.

5- توقع نتائج إيجابية.

6- اعتن برجالك.

7- قدم الواجب على نفسك.

8- كن في المقدمة.

الأمانة المطلقة

إن التزام الأمانة المطلقة هو القانون الذي يعتبر فوق كل القوانين وهو سيدها ولا يوجد ترتيب معين لها إلا الأمانة التي تعتبر هي المبدأ الأول فإن لم تكن موجودة فلن تطبق مفاهيم القيادة .

قصة

في الحرب الأمريكية الفيتنامية خسر الأمريكيون الحرب ولكنهم لم يخسروا معركة واحده فقط السبب «إن كبار الضباط كانوا يعلمون إن الحرب تسيير بشكل سيء جدًا ومع ذلك فقد خدعوا أنفسهم واستمروا في مزاعمهم بإحصائيات زائفة لجثث القتلى وانخداعهم بالقرى الآمنة وتقاريرهم الطنانة عن إحراز التقدم».

فالضباط الكبار والقادة لم تكن لديهم الأمانة بقول: «إننا نخسر بهذه الطريقة !».

قصة أخرى

واجهت شركة Lands Ends مشكلة كبيرة جدًا وهي شركة عملاقة في مجالها ورأس مالها مليار دولار، والمشكلة كانت إن الموارد التي كانت تصنع منها موادها ارتفع سعرها

كثيرًا وأنهار الطلب من سلعهم، وفي الوقت نفسه انخفضت أرباح الربع الثالث من السنة بنسبة 60٪ وواصلت الهبوط نتيجة لما سبق، ونصح المستشارون المدير العام للشركة بتسريح بعض العمال لتحسين الحصيلة النهائية، وهذا الإجراء سيعدل الأسهم ويرضى المالكين . أما بالنسبة للمدير فكانت مسألة الأمانة في ذهنه فتسريح العاملين لتحسين مظهره لم يكن بالشيء الصواب بل فعل عكس ذلك ! فوضع فوائد للعاملين مثل الرعاية الصحية الكاملة وما إلى ذلك، وقال: «إنه إذا سرحت بعض العاملين فسيشعر البقية بالضيق وترقب التسريح فلن يعملوا بجد !» . النتيجة إنه حصل على أرباح أكثر من ثلاثة أضعاف العام الفائت وعاد السهم إلى مكانه بنسبة 85٪ .. في ظرف أشهر معدودة .

«في نهاية الأمر عليك أن تعرف، إن الرجال لن يؤدوا أعمالا لا يشعرون بعدالتها غريزيًا».

اعرف جوهرك

إن الذين يتبعونك لا يهتمون إن كنت تعرف قدرًا من الأمور المكتبية ومعاملاتها وقدرتك على معالجة وظائفهم بقدر ما إن كنت تعرف جوهر هذه الوظيفة .

قالت (كارلي) المديرة العام لشركة Hp عام 1999 «رأيت كثيرًا من الطموحين يخفقون في تحقيق أهدافهم لأنهم يركزون كثيرًا على الوظيفة التالية»

ولا تستعجل في تحقيق نجاح ساحق في أيام معدودات .

كيف أصبح بيل غيتس أغنى رجال العالم؟

قصة

(بيل غيتس) أغنى رجال العالم لم يتخرج من الجامعة قط ولكنه كان يعمل في الحواسيب وبرمجتها وأسس شركة حاسبات ناجحة وكل هذا عندما كان في الثانوية وعندما دخل الجامعة خرج بسرعة وتعلم كيف يتعلم بالطريقة الذاتية واكتسب خبرة كبيرة . وهنا يكون بيل عرف جوهره وقدره في العمل .

أعلن عن آمالك

يشتمل هذا القانون على التخطيط وتحديد الأهداف والتواصل .

فلن يتبعك الناس أو حتى ينصتون إلى كلامك لتحقيق هدف معين إن لم تكن واضحًا في هذا الهدف .

في أحد الشركات

عندما أنشأ شخصًا شركة للمياه المعدنية الفاخرة وكبرت الشركة واجه مشكلة وهي إن هناك تأخر في دفع الإيجار مما دفع صاحب المكان بطرد الشركة من المكان وكسب حربًا قانونية ضد الشركة بدفع المزيد من الأموال إليه، وكان من المتوقع أن تنتهي هذه الشركة وينتهي صاحب المكان من عالم الأعمال الحرة ولكن ما فعله صاحب المكان ويدعى جو هو التحدث إلى العاملين «نحن الآن نمر في أزمة كبيرة وسننتقل من هذا المكان إلى مكان آخر» عندها وقف أحد العاملين وقال: «لا يهم أين نكون فما دمنا معًا نستطيع فعل أي شيء» وهنا ظهرت لها معاني الفريق، فالعاملين أحسوا بالخسارة كما صاحب الشركة وكان من المخطط لخسارة قدرها ٪10 إلى ٪20 من الإيراد أثناء الانتقال وبعد خسارة القضية، ولكن الإيراد تزايد لـ٪30 بدلا من انخفاضه لعرضه أماله ومعتقداته أمام الملأ في الوقت المناسب .

أظهر التزام غير عادي

إذا ما أردت إظهار التزام غير عادي، فلا بد لك من الإستعداد لقبول المخاطرة ولعلك سمعت المثل «طريق المجد

محفوف بالمخاطر» اسأل نفسك، ما أسوا ما يمكن حدوثه ؟

قصة

شركة صغيرة حاولت لمدة كبيرة الدخول في صناعة الأقنعة الواقية للجيش الأمريكي، ولكن هذا العمل كله حصلت عليه شركة كبرى يقدر رأس مالها بملايين الدولارات ويفوق

حجمها حجم الشركة بـخمسين مرة ! ولديها مئات المهندسين مقابل الشركة الصغيرة التي تملك 5 مهندسين فقط ! والشركة الكبرى كذلك تولت عملية الأقنعة الواقية للجيش لمدة خمسة وثلاثية سنة .

فقد كانت الشركة تبحث عن تقديم عرض بقيمة 3 مليون دولار وهي التي لم تقدم في السابق مثل هذا العقد فأكبر عقودها لا يتعدى الـ 200 ألف دولار، وقبل رئيس الشركة بالمخاطرة وبدأ العمل وفعل مع العاملين كل شي ممكن ليحصلوا على هذا العقد الذي قد يجعلهم يتطورون إلى شكل كبير وظلوا يعملون 30 يومًا لتقديم أفضل عرض ولكن الذي حصل هو إن الوكالة الحكومية بتأجيل الشراء لمدة سنة نظرًا لمشاكل متعلقة بالميزانية مما سمح للشركتين بإعادة ترتيب العرض وذلك جعل القيمة تزيد إلى 5ملايين دولار فكان مبلغًا ضخما على الشركة الصغيرة وكانت كل الإشارات تشير إلى فوز الشركة الكبيرة بالعرض

وكان قائد الشركة الصغيرة قرر مجددًا بالمخاطرة وطلب من العاملين أن يبذلوا أقصى قدرة وإن كان هناك شكوك فقد آمن العاملين بقدرتهم على الفوز، وفي نهاية الأمر فازت الشركة الصغيرة بالعرض وصدم الجميع وتطورت الشركة والآن هي أحد أكبر الشركات بعد مخاطرة هذا المدير .

توقع نتائج إيجابية

أظهرت البحوث إنه كلما كانت أهدافك سامية، حققت أهدافًا أسمى فإذا ما كانت لديك آمال عظيمة في موقعك كقائد فسيصدق عليك نفس الشيء . من يفوز ؟ من الذين ينجحون كقادة؟ إنهم بشكل عام أولئك القادة ذوو الآمال والذين يتوقعون نتيجة إيجابية .

هناك أمراض يمكن علاجها بالنتائج الإيجابية «فها هي مريم نور تعالجت من مرض السرطان عن طريق توقع نتائج إيجابية»

اعتن برجالك

هناك مقولة قديمة في الجيش تقول إنك إذا اعتنيت برجالك فسوف يعتنون بك وهذا يعني أن الولاء شعور متبادل فلا تتوقع أن يدعم الآخرون مصالحك بينما تتجاهل مصالحهم .

قد تعرف ستاربكس

هل تعلم إن العاملين في ستاربكس يحضون برعاية صحية+ خيارات شراء الأسهم واستشارات مجانية وتخفيضات على المنتجات وهذه الأمور لجميع العاملين .

G.W Marriot

هو مؤسس أحد أنجح فنادق العالم الماريوت هل تعلم بكلمته حول النجاح «إننا نعتني برجالنا فيعتنون بنزلائنا»

قدم الواجب على الذات

إذا ما كنت قائدًا فإن عليك واجبًا يشتمل على تنفيذ مهمتك والإعتناء برجالك وعادة يجب اعتبار المهمة أولًا وعادة يجب عليك أن تعتني برجالك أولًا، لأنه بدون هؤلاء الرجال لن تصنع المهمة التي تنشدها .

كن في المقدمة

هناك حقيقة واحدة للقيادة ألا وهي أن تكون في المقدمة فلا بد أن تقود بالسحب لا بالدفع «القيادة مثل الإسباجيتي» التي يمكن سحبها بسهولة ولا يمكن دفعها .

كيف تستقطب الأتباع

لا يوجد شخص يتبع شخصًا آخر لمجرد مكانه أو ما إلى ذلك فلابد من وجود دافع معين لكي تتبع شخصًا، وقليل جدا من تخدمه الظروف وعلى القائد حفز الآخرين على إتباعه .

أقوى الدوافع

هو كل إنسان وشعوره بالأهمية من صغار السن حتى كبار السن وهذا المطلب يأتي بعد مطلب البقاء والحياة.

المديرة التي كانت تهدي سيارة وردية!

نعم في احد الشركات التي أصبحت كبيرة جدًا جدًا في مجال المستحضرات التجميليه كانت تعطي المديرة أفضل عامل لديها في العام الفائت، سيارة وردية اللون وكانت هداياها في أيام صغر الشركة على هذه الشاكلة بأن تميز الشخص والآن أصبحت سيارات.

تحمل مسؤولية أفعالك واعترف بأخطائك

أنت كقائد تحمل مسؤولية بلوغ الهدف، ليس مهم من ذا الذي يحدد الهدف ولا حتى تعداد الجماعة فقد يكون عددهم

آلاف وقد يكون عشرة ولكن فور توليك القيادة فتكون أنت الوحيد المسئول .

يمكنك أن تفوض القيام بمهام إلى شخص آخر ولكن لا يمكن تفويض المسؤولية كذلك، ومن الصواب جدًا أن تعترف بأخطائك إن أخطأت، إن كنت تريد أن تكون قائدًا .

«قد نخشى أن نفقد الثقة في المرؤوسين إذا ما أعلنا إننا أخطأنا ولكن هذا القول خاطئ لأن الاعتراف بالخطأ دليل على القوة والنضج».

قد تتلخص العوامل التي تجعل الناس يتبعوك في :

1- أشعر الآخرين بأهميتهم.

2- روّج لرؤيتك: لن يتبعك الآخرين لمجرد رغبتك في القيادة وعليك إقناعهم بسمو هدفك.

3- عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك.

4- تحمل مسؤولية أفعالك.

و هناك إجراءات تتخذ متى يحين وقتها

امتدح علانية وانتقد سرًا : إذا ما استحق أحد المديح

فامدحه علانية وشجع الآخرين أيضًا علىٰ استحقاق المديح وإذا وجدت شيئًا جديرًا بالنقد فانقده ولكن في السر وتذكر إن الآخرين يشعرون بالحرج لمجرد عدم رضاك.

تيح الفرصة للرؤية المتبادلة : يجب أن تتجول لتعرف ما يجري حولك فعلًا وأنت بحاجة لرؤية العاملين وذلك لكي تتيح الفرصة للحديث معهم وفهم آرائهم وتحفيزهم دومًا.

– استخدم المنافسة لتجعل من النضال لعبة، يهوي الأفراد التنافس وذلك سر الألعاب الإلكترونية والبقاء علىٰ قيد الحياة إلىٰ الآن .

وسائل التأثير الأربعة:

1 – **الأمر** : استخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقًا للغاية لإستخدام الوسائل الأخرىٰ، وتذكر إنه ينبغي أن يكون لديك سلطة في تنفيذ هذه الوسيلة وذلك حتىٰ يكون الأمر فعّال، وغالبًا هذا النوع من الوسائل يجب عدم الإكثار منه فإنه ممل بالنسبة للمتلقي وقد ينفذ ما تريد ولكن بطريقة غير محببة إلىٰ قلبه .

2 – **الإقناع** : استخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك

محدودة ويكون لدى الآخرين سلطة مماثلة لسلطتك أو أكبر منها وفي هذه الحالة اطرح على الآخرين سببًا لإتباعك مؤكدًا حاجتك الشخصية ووجاهة أهدافك وأغراضك، وغالبًا نستعمله إذا لم نكن نملك وسيلة للعقاب والثواب.

3- **التفاوض** : استخدم هذا الأسلوب عندما لا يتبين الآخرين منفعة كبيرة وتكون سلطتهم مماثلة لسلطتك قدم لهم شيئا مبشرًا مقابل إتباعك.

4- **الإرتباط** : وهذا أحد المحفزات القوية ولذلك عليك أن تستخدم هذا الأسلوب وقتما تيسر لك، وكل ما تحتاجه هو أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك وأغراضك.

ما هو سر قوة القادة

كيف يمكن للقائد أن يتولى مسؤولية أرواح ووظائف مئات بل وملايين البشر في رأس مال يعادل مليار دولار وكيف يمكن لقائد أن يقود عدد من الناس لتحقيق هدف معين ؟

الثقة بالنفس تنبع من إدراكك لقدرتك على النجاح . . «لا تتوفر الثقة بالنفس لشخص ما، ما لم يكن مقتنعًا بأن لديه القدرة على أداء ما هو مكلف به».

لست بحاجة لتحارب لكي تكون قائد غير متوج!

فهناك مواقف تجد فيها الجميع يريد أن يكون قائدًا وفي بعض هذه الحالات تكون لدى الآخرين رغبة كبيرة في القيادة مما يجعلهم يحاربون بعضهم البعض! من أجل هذه القيادة، وهنا أنصحك أن تبتعد عن الصراع فقد يكون الهدف غير سامي في هذا الصراع وانتظار مواقف أخرى تحتاج إلى قيادة، وليكن في بالك إنك مهما كنت بارعًا في القيادة فليس بمقدروك أن تكون قائدًا في كل المواقف.

هناك أربع خطوات لعملية بناء الثقة بالنفس

1 –كن قائدًا غير متوّج من خلال السعي والتطوع بالقيادة متى تسنى لك ذلك.

2– كن معلمًا ومساعدًا للآخرين دون أنانية، وسيأتيك الآخرون ليطلبوا قيادتك.

3– نَم خبرتك، فالخبرة هي أحد مصادر قوة القيادة.

4– استخدم التصور العقلي الإيجابي والمحاكاة الذهنية هي«بروفات النجاح» إذ إن العقل الباطني يفسرها على إنها

تجارب حقيقة وتعزز الثقة.

المؤسسة كالفريق الرياضي

المؤسسة، هي كالفريق الرياضي إن تمكن المدرب من تحفيز اللاعبين على بذل كامل قدراتهم فهو قائد ناجح وتمكن من كسب المباريات حتى ولو كان لا يوجد لديه لاعبين من طراز عالي، هناك عدة أمور عليك بنائها :

- نم لدى الأفراد الفخر بعضويتهم في المجموعة
- أقنع أفراد مجموعتك بأنهم الأفضل
- قدم التقدير متى تسنى لك هذا
- شجع وجود الشعارات والأسماء والرموز المؤسسية
- حدد ميزة المؤسسة من خلال الدراسة والترويج لتاريخ المؤسسة وقيمتها
- ركز على هدف مشترك

ست طرق لتدريب فريقك الناجح

1 – اجعل التدريب أسلوب حياة.

2 – تأكد من مقدرة من تقودهم إلى الوصول إليك.

3- انصح من تقودهم بشكل دوري وعندما يحتاجون لهذا.

4- لا تفوت فرصة لمدح شخص على أدائه الجيد.

5- عنّف متى كان هذا ضروريا - مع وجود سلطة.

6- حافظ على معدلات انضباط عاليه.

نقاط اهتم بها:

✓ لا يمكن أن تظهر حماسك نحو شيء إذا لم يطن هذا الحماس حقيقيًا.

✓ ارتد ما يتناسب مع دورك.

✓ فلتكن أحلامك كبيرة.

✓ لا تتوقف عن السعي وراء أهدافك.

✓ عليك أن تصنع قرار.

✓ هناك مشاكل لست أنت من يحلها بل هناك من يحلها لك.

✓ اجمع عقول الناس إلى عقلك.

- ✓ استخدم العقل الباطني في حل بعض المشاكل التي لا تجد لها حلًا.
- ✓ ضع أكثر من حلًا لأي مشكلة.
- ✓ كن رجل أفعال لا أقوال.





كيف تنجز أعمالك
من خلال الآخرين ؟

مدخل

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل، عليك أن تكون ماهرًا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والإختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكن استخدامهم، سنبين أولا التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع في المفهوم.

ما هـي القيـادة؟

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد.

عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقًا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

الهدف: هدفك في هذه المنطقة من التطوير الإحترافي يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

صفات القيـادة

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. وقد ذكرت أهم هذه الصفات (من وجهة نظري) مع شرح مختصر لكل منها.

- **الشعور بأهمية الرسالة:** الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.

- **الشخصية القوية:** القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

- **الإخلاص:** ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.

- **النضج والآراء الجيدة:** شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.

- **الطاقة والنشاط:** الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.

- **الحزم:** الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والإستعداد للعمل بها.

- **التضحية:** يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

- **مهارات الاتصال والتخاطب:** فصاحة اللسان وقوة التعبير.

- **القدرات الإدارية:** القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

قد تعرف شخصًا تشعر أنه قائد جيد وتريد أن تدرس

نمطه في القيادة. إذا كان الوصول لهذا الشخص في متناول اليد، فقد يكون من الجدير بالاهتمام مقابلته وتنسيق لقاء لمناقشة هذه الصفات بالإضافة لمعتقداته حول نجاحه وكيف استطاع إنجازها. ستكون محظوظًا إن وجدت الناصح المخلص.

أنماط القيادة

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

أمثلة على الأنماط القيادية

نوضحها مبسطة في هذه الصورة

الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ

الشعور بالمسؤولية الجماعية.

مكونات الوضع القيادي

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارًا يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هي:

1) أنت : القائد.

2) **مرؤوسيك** : وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة.

3) **الوضع نفسه** : الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه.

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لإتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ«قيادة الموقف» وهي نظرية تطورت من قبل «د. فرد فيدلر» والتي ترتكز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي.

أنت: مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك.

- **مرؤوسيك**: من غيرهم لن تكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الإهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. أنهم يبحثون عن الإستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

- **الوضع**: في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديموقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من

علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

عناصر القيادة

هنالك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

1) تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

2) ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

3) نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصيًا أو في ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادرًا على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

4) تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والإلتزام بها.

5) ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحًا في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله.

مقياس الكفاءة الإدارية

يمكننا بإستخدام هذا الإستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

1 – **الريادة:** يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استنادا إلى ملاحظاتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟

– قيادي من الطراز الأول (5 نقاط)

– قيادي في أغلب الأحيان (4 نقاط)

– متوسط الكفاءة القيادية (3 نقاط)

- يميل إلى الإنقياد اكثر من القيادة (نقطتان)

- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة)

2- **أصالة التفكير**: بعض الناس مستقلّون مبدعون في تفكيرهم، ولهم «آراءهم الخاصة» في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلا.

- أصيل التفكير فوق العادة (5 نقاط)

- أكثر إبداعًا من الشخص العادي (4 نقاط)

- في مستوى غالبية الناس (3 نقاط)

- يميل إلى الإعتماد على غيره في الأفكار (نقطتان)

- لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل (نقطة)

3- **سحر الشخصية**: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعًا سيئًا بالجفاء والإستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب

الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناي ومواقف الناس تجاهه.

- من أكثر الناس قبولا في المجتمع يألف ويؤلف (5 نقاط)

- يتمتع بشعبية جيدة (4 نقاط)

- متوسط : يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (3 نقاط)

- قليل الشعبية (نقطتان)

- يترك انطباعًا سيئًا لدى أغلب الناس (نقطة)

4- **الاتصال بالناس:** بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما

يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن.

- متحدث بارع (5 نقاط)

- فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (4 نقاط)

- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط)

- متحدث غير جيد (نقطتان)

- على مستوى متدن جدًا في الحديث (نقطة)

5- **أمين ويمكن الإعتماد عليه**: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الإعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصيا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

- يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (5 نقاط)

- في عداد من يعتمد عليهم (4 نقاط)

- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط)

- يعتمد عليه في بعض الأحيان (نقطتان)

- لا يعول عليه (نقطة)

يتم جمع النقاط بتحديد مدى كفاءة الشخص المرشح للقيادة. ويكمن تقديم هذه الإستمارة لأكثر من شخص للإجابة عليها ومن ثم جمع الدرجات واستخراج المتوسط.

أقوال في القيادة

تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف أخبرك من قائدهم، وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء، كن رئيسًا مخلصًا كفؤًا. «أرثر و». «نيوكمب».

الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفًا تمامًا. ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل . «هاري س» . «ترومان»

من الصعب أن تتبع قائدًا لا طموح له ولا مُثل . «جيمس بورن»

الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة ... يجاهد ... يتكلم بسهوله ووضوح وصراحة ... يتعاون يساعد ... يعمل بثقة كبيرة ... مخلصًا ... صادقًا .. مؤمنًا عنده هدف ومبدأ عالي وذكي وكفؤ . «دودج»

إن أعظم القادة هم.. الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الإعتراف بذلك . وعلى إستعداد للدفع لهذه الكفاءات

من أساسيات القيادة تغيير الأشياء ... تغييرها قبل شخص مبدع أخر!!!

كيف تكون قائدًا ناجحًا وفعالا وتحقق أهدافك الشخصية وفي العمل ؟

إن العالم الذي نعيش فيه عالم متغير بشكل سريع وهو عالم متشابك في العلاقات والإنفعالات وفي هذا العالم علينا جميعًا إن نبحث عن مستويات أعلى من النجاح والصحة والسعادة وتحقيق الأهداف الشخصية والإدارية والمهنية وهناك

أشخاص كان لهم تجارب متميزة إستفادوا منها ويقدمون لنا خبراتهم فعلينا التعلم منها والإستفادة واخذ الدروس والعبر وأنا أقدم اليوم لقرائي وأبناء بلدي وأشقائي العرب في كل مكان بعض المبادئ المجربة والأفكار الملهمة في مجال مهم هو القيادة الفعالة والناجحة التي تحقق الأهداف الموضوعة ويمكن لك إن تطبق ذلك في المنزل أو الاعمل أو المنظمة أو مع الأولاد حسب الحال والواقع الذي أنت فيه.

- ليست هناك قيود لما يمكنك انجازه إلا القيود التي تفرضها على تفكيرك.

- إن حياتك ترتقي عندما تتحسن أنت وعندما تصبح مديرًا أفضل يتحسن موظفوك فاجتهد في العمل من أجل ذلك.

- القيادة هي القدرة على تحقيق إنجازات متميزة من أشخاص عاديين.

- القادة هم الذين يحددون منطقة الإمتياز للجماعة.

- إن نتيجة القائد هي نتيجة فريقه لذا يتم انجاز العمل بروح الفريق.

- من أجل إن تنهي الأمور وتحقق أهدافك نمي الرغبة

للعمل والإحساس بالسرعة.

- كن قائدًا في مجالك أبدًا مبكرًا واعمل بجدية أكثر وأمكث مدة أطول.

- حدد نقاط قوتك وركز عليها وإذا ماركزت عليها يمكنك عمل إسهامات عظيمة.

- بسط المهمة دائمًا وابحث دائمًا عن طرق أسرع وأفضل وأسهل لإنهاء العمل.

- الإيقاع السريع أساسي للنجاح فدائمًا اعمل به وعززه واجتهد فيه ولا تتخلى عنه.

- الوضوح هو مفتاح القيادة الفعالة فحدد ووضح أهدافك؟؟؟

- إن المرونة في اوقات التغييرات الكبيرة هي صفة حيوية للقيادة لذا يجب إن تكون مرنا في هذه الأوقات.

- إن قدرتك على إتخاذ قرارات صحيحة ستحدد نجاحك أكثر من أي عامل آخر لأن القرار الصحيح أساس النجاح.

- احصل على الحقائق وليس الحقائق الظاهرية وليس

الحقائق المأمول فيها بل الحقائق الواقعية لذا دقق جيدًا.

- إذا فعلت ما تفعله دائمًا سوف تحصل على ما تحصل عليه دائمًا.

- لكي تحقق شيئًا ما لم تحققه من قبل يجب إن تصبح شخصًا من تكونه أبدًا من قبل.

- واجه العالم كما هو وليس كما تتمنى إن يكون.

- انشد دائمًا طرقًا لزيادة معدل الإنتاج والأداء بالإضافة إلى النتائج.

- تخيل البدء من جديد كل يوم وفكر في إعادة خلق نفسك وعملك كل يوم.

- إن الناس هم أثمن ما يمكنك اقتناؤه والناس فقط هم الذين يمكنهم إن يقدروا قيمة الأشياء.

- كن شخصًا من النوع الذي يتبعه الناس طواعية حتى وأن لم يكن لديك لقب أو منصب.

- أخبر الناس بإستمرار كم هم أكفاء ومدى قيمة العمل الذي يعملونه هذا إذا كانوا يستحقوا ذلك.

- كن مستعدًا دائمًا لأن تتنازل عن أفكارك القديمة إذا جاء شخص بما هو أحدث وأفضل وأنا أقول دائمًا لزملائي إن التمسك بالثوابت يعني أننا نغرق.

- يحدد القادة دائمًا مستويات عالية فلا تقبل مطلقًا التسامح عن الأداء المتوسط أو الضعيف.

- الشخص العادي هو الذي يعمل على 50 ٪ أو أقل من قدراته ومهمتك أنت إن تطلق العنان للـ50 ٪ الإضافية وأنا أقول لرفاقي إن عقولنا ما زالت خام لم نستخدم 5 ٪ من قدراتها.

- هل تهتم بي ؟؟ أجب عن هذا السؤال لموظفيك في كل مناسبة ممكنة.

- قم بالإدارة بموضوعية أي لا تحل محل أحد وأخبر الموظفين ومن يعمل معك بدقة ما تريد إن يفعلونه ثم ابتعد عن طريقهم.

- قم بالإدارة بالإستثناء فلا تطلب تقريرًا إلا عندما يوجد انحراف عن الخطة أي لا تطلب أشياء وتقارير لا لزوم لها.

- مارس فلسفة التحسن المستمر وتحسن قليلا كل يوم.

- طور رؤية واضحة لمؤسستك أو إدارتك وأين تود إن تكون بعد خمس سنوات هذا أمر هام جدًا.

- ماهي قيمك ؟؟ ماهو مبدؤك ؟؟؟ ماهي رسالتك ؟؟ هل كل شخص يعرفهما ؟؟؟

- كرس نفسك للتطوير الشخصي المستمر فأنت اثمن مواردك والإنسان يبقى يتعلم حتى اللحظة التي يغادر فيه الحياة.

- الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل فلا تنسى ذلك وحدد أهدافك بدقة واركض لتحقيقها.

- القادة العظماء هم الأكثر إهتمامًا بالتفاصيل فلا تترك شيئًا للصدفة علما إن البعض يقول إن الشيطان في التفاصيل.

- فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وكن مستعدًا للتغيير السريع.

- اختر موظفيك بعناية لأن الإختيار السليم لمن يعمل معك هو 95 ٪ من نجاحك كقائد وكمدير.

- إن افضل وقت لكي تدع موظفًا يرحل هو عادة أول مرة تفكر في ذلك ولا تترد د.

- لن يمكنك حل مشكلة أبدًا بنفس طريقة التفكير التي أوجدت المشكلة أولا لذا يجب إن تفكر بطريقة مغايرة.

- الإدارة هي لعبة فكرية وكلما فكرت بطريقة أفضل كلما حققت نتائج الأعظم لذا فكر جيدًا وانتقي من يفكر واعمل مع من يفكر.

- إسأل نفسك بإنتظام ما هو الإستخدام الأمثل لوقتي في هذه اللحظة ولا تقتل الوقت وتهدره.

- ركز دائمًا على الإنجارات والنتائج أكثر من الأنشطة والإجراءات.

- إن وظائف المدير المنفذ هي التجديد والتسويق فكم من الوقت تقضيه في كل منهما ؟

- داوم على اطلاع الأشخاص على كل شيء فكل واحد يريد إن يعرف ماذا يدور بالفعل.

- إنني احتفظ بستة من الخدم والأصدقاء المخلصين جدًا ولقد علموني كل ما اعلم وأسماؤهم :« ماذا - لماذا - متى - كيف - أين - ومن».

- يتصرف القائد والمدير الناجح كما لو كان كل واحد يراقبه حتى عندما لا يوجد أحد يراقبه.

- القادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول والإتباع فقط هم الذين يفكرون ويتحدثون عن المشكلات.

- فضل دائمًا المستقبل على الماضي ولكن إسأل دائمًا ماذا نفعل الآن ؟؟؟

- فكر على الورق لأن من يفكر على الورق يمسك القلم وينجح أكثر من غيره.

- إن الإنتقاء والتعيين معيار ممتاز لذا أختر الأشخاص الذين تحبهم وتسعد بهم والذين يحتاجون للوظيفة بالفعل هؤلاء يحققون نتائج عظيمة.

- مراجعة النفس هي افطار الأبطال وغذاء المتفوقين.

- إن المحبط رقم واحد في عالم العمل والإدارة هو عدم معرفة ماهو متوقع وما تريد وما يريد الآخر.

- إبدء بحزم مع الموظفين الجدد ودعهم يتحملون المسؤلية من اليوم الأول.

- مارس القاعدة الذهبية في الإدارة في كل شيء تفعله وقم بإدارة الآخرين بنفس الطريقة التي ترغبها.

- اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة لأن الطاقة والحيوية

أساسيتان للقيادة الفعالة وقد روى لنا أستاذنا الدكتور الياس نجمة أننا نحن العرب لا نتحمل كثيرًا ونفرط اخر المؤتمرات بعد ساعات طويلة من العمل لذا يضع الآخرين كل التوصيات التي تخدمهم.

- إن أهم موردين للقيمة اليوم هما الوقت والمعرفة لذا عليك إن تكتشف طرقًا جديدة كل يوم لإستخدامها بطريقة أفضل.

- الإطلاع المسمتر هو أقل مطلب للنجاح في مجالك وعليك القراءة ساعة يوميًا في مجالك لكي تملك حد أعلى وافضل للمنافسة.

- إن الظروف لا تصنع الإنسان وإنما تكشفه لنفسه لذا أكتشف نفسك واسع لتغييرها دائمًا نحو الأحسن.

- إن أهم ثلاث صفات للقيادة هي الرعاية والإهتمام واللطف وأدب السلوك فكن كريم الخلق مع كل شخص.

- كن متعلمًا للكمبيوتر واستخدم التكنولوجية لتدعيم قدراتك هذا أساسي اليوم وقديما قال طه حسين إن أمي هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية وأنا أقول اليوم إن أمي هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية ومن لا يعرف استثمار واستخدام الحاسوب.

- إن افضل طريقة للتبؤ بالمستقبل هي إن تخلقه لا من لا يفكر بالمستقبل لا يمكنه الحصول عليه.

- يمكنك إن تتعلم أي شيء تحتاج لتعلمه لكي تحقق أي هدف تضعه لنفسك لا من يريد إن يكسب أكثر لا بد إن يتعلم أكثر.

- لا يوجد شيء تقريبًا لا تستطيع إنجازه اذا كنت تريده برغبة كافية وقوة كافية وإذا كنت على استعداد لان تعمل بجدية كافية.

- القيادة هي شخصيتك قبل إن تكون عملك وأول صفة مميزة للقادة هي قوة العزيمة.

- لا يوجد عامل أو موظف سيء تحت قيادة مدير أو قائد ناجح وجيد لان وظيفة القائد هي إن يضمن أداء ممتاز.

- أنت في مكانتك وواقعك بسببك أنت وبسبب اختياراتك

وقراراتك.

- انشئ منصبًا جديدًا إذا كان لديك شخص موهوب بمهارات معينة.

- لا تشكو أبدًا ولا تفصح عما بنفسك أبدًا وكن القدوة في كل شيء تفعله لا الجميع يراقب

- كن ناصح للموظفين واستثمر كثيرًا في تدريب وتطوير نفسك وموظفيك.

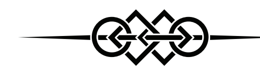
- ارتدي ثوبًا للنجاح فالمظهر مهم جدًا لأن الناس يحكمون عليك عن طريق ما تبدو عليه بمظهرك الخارجي.

- إذا كنت لا تعلم إلى أين ذاهب فان أي طريق سيوصلك إلى هناك.

- تخيل دائمًا أنك تعمل لحساب نفسك وتعامل مع الشركة أو الإدارة التي تعمل بها كما لو كنت تملكها سواء كنت في القطاع الخاص أو العام.

- لكي تكتشف قارات جديدة يجب إن تكون راغبًا في إن يغيب الشاطئ عن نظرك أي بمعنى يجب إن تدير الأزمات بكفاءة

- اقض 90 ٪ من وقتك مركزًا على فرص الغد بدلا من مشاكل الأمس.





فن قيـادة الآخريـن

هل تبحث عن التميز؟

هل تريد قيادة سفينة حياتك ببراعة؟

هل تريد أن تكون قائدًا لا مقودًا ... تحسن التفكير والتخطيط والتنفيذ؟

إليك هاذه الفنون إن أتقنتها فأنت مشروع قائد بارع يمشي بخطى سريعة نحو قمة الريادة

1 – فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره «صلاحيات» لهؤلاء الأشخاص «إشراف».
- الغاية من الأمر سياسة الرجال،والإستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدّد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد.
- ليكن أمرك واضحًا كاملًا موجزًا دقيقًا وكن واثقًا من نفسك عند إصداره.

2 – فن الاتصال

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات؛ حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الإلتزام،ولجعلهم يشعرون بالإنتماء.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للإتصال الناجح أدرجت تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحوالتالي:

1) استمع إليه.

2) احترم شعوره.

3) حرك رغبته.

4) قدر مجهوده .

5) مده بالأخبار.

6) دربه.

7) أرشده.

8) تفهم تفرده.

9) اتصل به

10) أكرمه.

3 – فن التأنيب

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنِّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلًا؟ وتوصل معه لحلول عمليةً.

4 – فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب، واستمع إليه، ولا ترفض الشكوىٰ مباشرة ثم استمع إلىٰ وجهة النظر الأخرىٰ.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5 – فن المكافأة والتشجيع

- اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دومًا.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد «ثقافة الإشادة» داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يثني بعدل، ويشجع بتعقل، ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6 – فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7- فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المُعَاقَبين في عمل واحد فالإجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيادة.

- لاتناقش مشاغبًا أمام الآخرين.

- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استشارة المعاقب..الخ.

8- فن التعاون مع القادة الآخرين

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقًا في لفظه،بناءًا في غايته.

- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

- لا تترك مجالًا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

مهارات القيادة

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبًا للخير والمكارم ودفعًا للشر والرذائل؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

وهذا بحثٌ في القيادة فيه القديم والجديد، والمسهب والمختصر، وآمل أن يفيد قارئيه فيما يعود عليهم بالنفع في دينهم وديارهم ودنياهم ؛ ولن نعدم من ناصح أومحبٍ تنبيهًا أو تصحيحًا .

أولًا: لماذا الحديث عن هذا الموضوع؟

1) لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيرًا فخير وإن شرًا فشر .

2) لازال المجتمع الإسلامي مجبولًا على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي

أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.

3) إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولًا ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومتربٍ حتى نتسنم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه .

4) زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئنانا وقبولًا لها.

ثانيا: تعريف القيادة والقائد

«القود» في اللغة نقيض «السوق» يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

ثالثًا: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم» رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعًا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : «جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب» وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات .

3) تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

7) تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

فائدة:يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

رابعا: متطلبات القيادة وعناصرها

- متطلبات القيادة هي :

أ) **التأثير**: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .

ب) **النفوذ**: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

جـ) **السلطة القانونية**: وهي الحق المعطى للقائد في أن

يتصرف ويطاع.

- **وعليه فعناصر القيادة هي**

1) وجود مجموعة من الأفراد .

2) الإتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

3) وجود قائدٍ من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية.

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

جـ) التحفيز وشحذ الهمم .

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات «اختيار العمل الصحيح» بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل «اختيار الطريقة الصحيحة للعمل».
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

سادسا: نظريات القيادة

1) نظرية القيادة الوظيفية

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. «التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق».

2) النظرية الموقفية

- تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمَنْ يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسبًا لمرحلة أخرى وأحوالٍ مغايرة. مثل موقف موت النبي ﷺ حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

- **تحكم هذه النظرية عناصر هي :**

I. سمات القائد

II. سمات الأتباع .

III. سمات الموقف وطبيعة الحالة .

3) **النظرية السماتيه / الخصائصية**

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .

- هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

1. السمات الجسمية «كالصحة والطول والعرض» مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطردة فالحجاج كان قصيرًا.

2. السمات المعرفية «الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل.. الخ» ..

3. السمات الإجتماعية «فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ».

4. السمات الإنفعالية «كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ...الخ».

5. السمات الشكلية «جمال المظهر، الذوق العام...الخ»

وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

4) **النظرية التفاعلية / التكاملية**

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

- تطرح معيارًا أساسيًا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

5) **النظرية الإلهامية:** وتقوم على فرضية القائد الملهم.

6) **النظرية التبادلية**

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة.

7) **النظرية التحويلية**

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

8) نظرية القيادة مركزية المبادئ

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعا: أنماط القيادة

1- بإعتبار مصدرها:

- قيادة رسمية.
- قيادة غير رسمية .

2- بإعتبار السلوك القيادي

1- **حسب نظرية الإهتمام بالعمل والعاملين: 5 أنماط** .

مرتكزات السلوك:

1- الإهتمام بالعمل.

2- الإهتمام بالعاملين .

أ- القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل .
- ضعيف الإهتمام بالعمل والعامين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

ب ـ القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الإهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الإهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج ـ القائد الإجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثًا للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د ـ القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحيانًا يهتم بالناس والعلاقات وأحيانًا يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ ـ القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورًا مهمًا في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد .

2 ـ حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الثقة بالعاملين. 2- قدرة العاملين.

أ ـ القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جدًا.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب ـ القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج ـ القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.

- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د ـ القيادة الإستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.

- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيًا.

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

3 ـ حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الإهتمام بالعمل. 2- الإهتمام بالعاملين. 3- درجة الفاعلية.

أ ـ القائد الإنسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.

• يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب ـ القائد المجامل:

• يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

• تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج ـ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

• يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

• ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

• يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د ـ القائد الوسطي (الموفِق):

• يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

• الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكامًا لكنه يحدث جذامًا!.

• تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ ـ القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفيًا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدًا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و ـ القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز ـ القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح ـ القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافًا عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

4 . حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. 4 أنماط.

مرتكزات السلوك 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

أ ـ القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جدًا بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب ـ القائد المساند: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الإلتزام.

ج ـ القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د ـ القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج ـ بإعتبار أساليبها:

1 ـ تسلطية استبدادية.   2 ـ شورية.   3 ـ حرة فوضوية.

ثامنا: واجبات القيادة:

1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

تاسعا: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقًا حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة

لنضع الجميع على محك التجربة.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشرا: منهجية إعداد وصناعة القادة:

1) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسة.

2) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

3) توفير المناهج القيادية اللازمة.

4) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصًا لهذا الأمر.

5) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليًا.

6) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

7) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من فنون القيادة:

1) **فن إصدار الأوامر**:

- هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره «صلاحيات»لهؤلاء الأشخاص «إشراف».
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والإستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدّد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحًا كاملًا موجزًا دقيقًا وكن واثقًا من نفسك عند إصداره.

2) **فن الإتصال**:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الإتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الإتصال: الإنصات حيث يعد

الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الإلتزام ولجعلهم يشعرون بالإنتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1) استمع إليه. ..H: Hear Him
2) احترم شعوره. U: Understand his feeling
3) حرك رغبته. M: Motivate his desire
4) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts
5) مده بالأخبار. N: News Him
6) دربه. T: Train Him
7) أرشده. .O: Open his eyes
8) تفهم تفرده. .U: Understand his uniqueness
9) اتصل به. .C: Contact Him
10) أكرمه. .H: Honour Him

3) **فن التأنيب:**

• أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

• أنِّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.

• التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

• اسأل المخطئ : ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عملية .

4) **فن معالجة التذمرات:**

• تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

• استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

• إذا قررت فعل شيء فأفعله وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

4) **فن المكافأة والتشجيع:**

• اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دومًا.

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد «ثقافة الإشادة» داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

5) **فن المراقبة:**

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد في توجيه الإنتباه نحو الأخطاء.
- إن الإحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

6) **فن المعاقبة:**

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالإجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبًا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استشارة المعاقب.. الخ.

7) **فن التعاون مع القادة الآخرين:**

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقًا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالًا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته :

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

1) **خصائص ذاتية «فطرية»**: كالتفكير والتخطيط والإبداع

والقدرة على التصور.

2) **مهارات إنسانية «اجتماعية»**: كالعلاقات والإتصال والتحفيز.

3) **مهارات فنية «تخصصية»**: كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

• صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه «القيادة على ضوء المبادئ».

• أنهم يتعلمون بإستمرار: القراءة التدريب الدورات الإستماع.

• أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

• أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعًا لسلبية القوي.

• أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ويعلمون أن هناك

فرقًا كبيرًا بين الإمكانات والسلوك فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون إجتماعيًا ومتميزون ثقافيًا ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ويفرحون بإنجازات الآخرين وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للإستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والإستفادة من الميزات ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون

أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والإنفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الإستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

- أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

- كن مختارًا لإستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك كن فاعلًا لا مفعولًا به مؤثرًا بالدرجة الأولى لا متأثرًا دومًا ولا تتهرب من المسؤولية أبدًا، وهذا سيعطيك درجة من الحربة وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختارًا بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكًا بزمام الإستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ

ونظرك على الغاية فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيدًا عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمرًا ملحًا الآن ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

- فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة .

- اسع أولًا لأن تفهم ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة بإحترام الرأي الآخر فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضًا نظرًا للاختلافات والفروقات بيننا وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين لا موقف الرابح والخاسر.

- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة

المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتمًا.

- ويرى ج. كورتوا في كتابه «لمحات في فن القادة» 17 صفة للقائد هي:

✓ الهدوء وضبط النفس .

✓ معرفة الرجال .

✓ الإيمان بالمهمة.

✓ الشعور بالسلطة.

✓ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

✓ الإنضباط.

✓ الفعالية.

✓ التواضع.

✓ الواقعية.

✓ الدماثة والعطف.

✓ طيبة القلب.

- ✓ الحزم.
- ✓ العدل.
- ✓ احترام الكائن البشري.
- ✓ إعطاء المثل.
- ✓ المعرفة.
- ✓ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد ﷺ ففيها ما يتخذ مثالًا واضحًا على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

- **الواجبات:**

1) اتخاذ الإحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.

2) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

3) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

4) العدل بين الأفراد في المعاملة وإسداء النصح لهم دومًا.

5) المشاورة.

6) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

7) إعداد قادة المستقبل.

- **الحقوق:**

1) الطاعة له بالمعروف.

2) مناصرته وتأييده والدعاء له.

3) مناصحته وتسديد رأيه.

4) الإلتزام برأيه النهائي.

5) الإلتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها:

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

- **المظاهر:**

✓ انعدام الانضباط في المجموعة.

- ✓ التردد والخوف من التوجيه.
- ✓ ضعف مستوى الطاعة.
- ✓ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة أو تحققها بزمن غير مقبول.
- ✓ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أوزيادتها.
- ✓ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- ✓ عدم الإستماع لوجهات النظر الأخرى.
- ✓ بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا).

- **الأسباب:**

- ✓ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- ✓ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- ✓ عدم الإقتناع بالأهداف الموضوعة.
- ✓ عدم حب العمل المكلف به وعدم إتقانه.
- ✓ عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- ✓ غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.

- ✓ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- ✓ التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

- **العلاج:**

- ✓ الإستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ✓ اتخاذ القرار جماعيًا.
- ✓ كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- ✓ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ✓ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ✓ الإحتكاك بالقياديين والإستفادة من خبراتهم.
- ✓ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ✓ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ✓ تربية جيل ثان من القادة.
- ✓ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

خامس عشر: مزالق القيادة:

- الإستبداد.
- التفريط.

- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الإستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة .
- الإقليمية.
- الإنسياق الدائم مع رغبات الأفراد والإنقياد لهم.
- التمرد على الرئيس .

سادس عشر: القائد الجديد:

1) تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم إرتباط عاطفي قوي تجاه

الإستراتيجية لأنها تجيب عن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

- يقول كارل البريخت: «الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة إنها ميل فطري لن يزول».

- ما هي الرؤية؟

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة أو حلم مثالي يمتد بعيدًا. جاي كونغر.

أمثلة على رؤى بعض المنظمات

لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع. شركة M3

ليسعد الناس. والت ديزني.

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي .

- كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية

الخطوات لتحديد الرؤية:

1) **فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:**

- ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

- تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

2) **فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:**

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والإجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي

يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

1) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الإحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الإقتصادية والإجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

2) **اختيار الرؤية:**

- تحديد عدة خيارات للرؤية.

- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

2) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

- النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمرًا ويصبح متمرسًا في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.

- يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه «العقول القائدة»: «مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص». وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيرًا منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

- بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

- أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.

- أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.

- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

- شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

3) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

- إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والإنضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

- القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والإستعداد له.

- يعطي القائد الجديد اهتمامًا أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره وتحطيم البيروقراطية والحواجز فالقائد يعمل من أجل الأتباع وليس العكس.

- القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب «القائد الخادم» على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- القائد التقليدي يسأل عن النتائج بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

- يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجًا هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولًا ويرى نفسه «الأول بين المتساويين» ويرى دوره بأنه «تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين».

- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن «المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل».

- التقليدي ليس لديه وقت للناس بينما الخادم يفرغ وقتًا

للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.

- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدمًا.

سابع عشر: هل أنت قائد؟:

1) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

2) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك ؟ «إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم» أحد جنوده «إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل» ديجول.

3) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

4) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

5) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

6) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

7) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

8) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي

متخصص؟ قادة الرأي.

9) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

10) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائمًا؟

- **مصادر قوة القيادة وتأثيرها:**

1 ـ قوة الإكراه.

2 ـ قوة المكافأة.

3 ـ القوة الشرعية أو القانونية.

4 ـ القوة الفنية.

5 ـ قوة الإعجاب.

- **أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:**

1) ليس لديه سلطة ولا تأثير «تابع».

2) لديه سلطة وليس لديه تأثير «المنصب».

3) ليس لديه سلطة ولديه تأثير «قائد غير رسمي».

4) لديه سلطة وتأثير «القائد الإداري».

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

4) القيادة علم وفن فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

1 ـ الفطرة والطفولة المبكرة.

2 ـ التعليم .

3 ـ التدريب الموجه.

4 ـ التجريب.

5 ـ الفشل.

وأخيرًا.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.

• الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

• الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.

• التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

تاسع عشر: الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية:

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

1) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.

2) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.

3) أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

1) القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.

2) لا طاعة للقائد في معصية الله.

3) يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.





الفهرس

